

INSTITUTO POLITÉCNICO DO PORTO

ESCOLA SUPERIOR DE ESTUDOS INDUSTRIAIS E DE GESTÃO

Mestrado em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos

Cátia Rosana Morais de Sousa

A importância do LinkedIn no recrutamento: a perspetiva dos consultores de Recursos Humanos

2016



Instituto Politécnico do Porto
Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão

Cátia Rosana Morais de Sousa

**A importância do LinkedIn no recrutamento: a perspetiva dos
consultores de Recursos Humanos**

Dissertação de Mestrado

Mestrado em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos

Orientação: Professora Doutora Susana Silva

Coorientação: Professora Doutora Dora Martins e Cândida Silva

Vila do Conde, outubro de 2016

Instituto Politécnico do Porto
Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão

Cátia Rosana Morais de Sousa

**A importância do LinkedIn no recrutamento: a perspetiva dos
consultores de Recursos Humanos**

Dissertação de Mestrado

Mestrado em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos

Orientação: Professora Doutora Susana Silva

Coorientação: Professora Doutora Dora Martins e Cândida Silva

Vila do Conde, outubro de 2016

Cátia Rosana Morais de Sousa

**A importância do LinkedIn no recrutamento: a perspetiva dos
consultores de Recursos Humanos**

Dissertação de Mestrado

Mestrado em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos

Membros do júri

Presidente

Professora Doutora Viviana Andrade Meirinhos

Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão- Instituto Politécnico do
Porto

Professora Doutora Cândida Silva

Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão- Instituto Politécnico do
Porto

Professor Doutor Pedro Ferreira

Universidade Portucalense

“Por mais que seja longa a caminhada, o mais importante é dar o primeiro passo.”

Vinicius de Moraes

Agradecimentos

Com este estudo termino mais uma etapa da minha vida acadêmica, mais um momento importante que com muito trabalho, muita dedicação foi possível chegar até aqui. Foram momentos muito difíceis e que apesar de várias vezes pensar em desistir a vontade de chegar até ao fim e todo o apoio foram muito mais fortes do que qualquer dificuldade.

Em primeiro lugar quero agradecer aos meus pais pela compreensão nas alturas mais difíceis e principalmente às minhas irmãs por todo o apoio e incentivo, dedicação e sobretudo paciência, sem elas nada seria possível.

Ao meu namorado, por me incentivar a fechar este capítulo da minha vida.

Em particular quero agradecer à minha orientadora Professora Doutora Susana Silva pela disponibilidade, pelo apoio, pela orientação, por me conseguir dar sempre uma motivação extra e sobretudo pela segurança que me transmitiu ao longo deste projeto.

Quero agradecer também à Professora Doutora Dora Martins e à Professora Doutora Cândida Silva pela ajuda e pelo auxílio.

Não posso deixar de agradecer às minhas amigas, principalmente à minha amiga Cátia pelo incentivo e pela força que me deu para continuar em frente. Obrigada por me apoiarem!

Quero também agradecer às pessoas que fizeram parte deste estudo e que me conceberam alguns minutos da sua disponibilidade para que pudesse avançar neste projeto.

Obrigada a todos que, de uma forma ou de outra, me ajudaram a construir este projeto e a cumprir com este objetivo.

A todos o meu muito obrigado.

Resumo

O LinkedIn é uma das principais redes sociais direcionada para o uso profissional, mostrando-se uma ferramenta muito valorizada pelos técnicos de recursos humanos e também pelos utilizadores em geral, já que é uma ferramenta que ajuda a manter a informação profissional atualizada. O principal objetivo deste trabalho é perceber o que os consultores de recursos humanos procuram no perfil de um candidato no LinkedIn, que competências são mais valorizadas e, também, porque é que determinadas empresas privilegiam o LinkedIn no processo de recrutamento.

Para a realização do estudo foram selecionadas nove empresas consultoras de recursos humanos que utilizam a ferramenta LinkedIn no processo de recrutamento e seleção.

Para tal, foi utilizado o método qualitativo, baseado no método Grounded Theory. O instrumento de recolha de informação foi um questionário sociodemográfico e a entrevista semiestruturada.

No total foram realizadas nove entrevistas a cada um dos consultores de recursos humanos responsável pelo recrutamento de candidatos das empresas selecionadas.

Os resultados sugerem a utilização gradual da ferramenta LinkedIn no apoio aos processos de recrutamento e seleção. No entanto, o facto de utilizarem o LinkedIn, mostra-se como uma técnica de recrutamento que não é utilizada de forma isolada, os recrutadores apenas a utilizam como complemento ao processo de recrutamento.

No final da dissertação existe uma discussão dos resultados obtidos e posteriormente uma conclusão do estudo realizado.

Palavras-chave: Processo de Recrutamento e Seleção; Recrutamento Online; Recrutamento nas Redes Sociais; LinkedIn

Abstract

LinkedIn is a major social networks targeted for professional use, proving to be a very valuable tool for technical human resources and also by general users as it is a tool that helps to keep the skills information updated. The main goal of this study is to examine what human resources consultants seek in the profile of a candidate on LinkedIn, which skills are most valued and also why certain companies choose LinkedIn in the recruitment process.

To conduct the study were selected nine consultants of human resources of companies that are using LinkedIn as a tool in the process of recruitment and selection. Therefore, we used a qualitative method, inspired by the Grounded Theory method. Data collection instrument was a sociodemographic questionnaire and a semi-structured interview.

In total it were conducted nine interviews with each consultant of human resources responsible for recruiting candidates. The results suggest the gradual use of LinkedIn tool in supporting the recruitment and selection processes. However, the fact of using LinkedIn, is presented as a recruitment technique that is not used alone, recruiters only use it as a complement in the recruitment process.

In the end this study is presented a discussion of the results and then a conclusion of the research study.

Keywords: Recruitment and Selection; On-line Recruitment; Social Networking Recruitment; LinkedIn

Índice

Agradecimentos	I
Resumo	II
Abstract	III
Lista de Tabelas	5
Lista de Gráficos	6
Introdução	7
Capítulo I- Revisão da Literatura.....	10
1.1.Recrutamento.....	10
1.2.Tipos de Recrutamento	13
1.3.Técnicas de Recrutamento	17
1.4.Recrutamento Online	18
1.5.As Redes Sociais no Recrutamento Online	20
1.6.Recrutamento no LinkedIn	24
Capítulo II- Metodologia	28
2.1.Opção Metodológica	28
2.2.Instrumentos de Recolha de Informação.....	29
2.3.Procedimento	30
2.4.Participantes.....	32
Capítulo III- Apresentação do Estudo.....	37
3.1.Processo de Recrutamento e Seleção	39
3.2.Processo de Recrutamento nas Redes Sociais	55
3.3.Utilização do LinkedIn como Processo de Recrutamento	66
Capítulo IV- Discussão dos Resultados	72
Capítulo V- Conclusões Finais	77
Referências Bibliográficas	81
Anexo I- Guião da entrevista	90
Anexo II- Consentimento Informado	95

Lista de Tabelas

Tabela 1: Redes Sociais Online	22
Tabela 2: Síntese dos principais resultados obtidos na dimensão “Processo de Recrutamento e Seleção”	38
Tabela 3: Síntese dos principais resultados obtidos da dimensão “Processo de recrutamento nas redes sociais”	38
Tabela 4: Síntese dos principais resultados obtidos da dimensão “Utilização do LinkedIn como processo de recrutamento”	39
Tabela 5: Aspectos diferenciadores para a escolha do candidato	69

Lista de Gráficos

Gráfico 1: Distribuição de frequências da variável Sexo	33
Gráfico 2: Distribuição de frequências da variável Idade	34
Gráfico 3: Distribuição de frequências da variável Habilitações Literárias	35
Gráfico 4: Distribuição de frequências da variável Antiguidade.....	35
Gráfico 5: Distribuição de frequências da variável Utilização do LinkedIn como processo de R & S	36

Introdução

Ao longo dos tempos, com a evolução das tecnologias, a Internet tem demonstrado ser uma ferramenta bastante importante em várias áreas profissionais dentro das organizações. Em particular tem influenciado a forma como é feito o recrutamento, tornando este processo mais eficiente e eficaz (Mano, 2001). Segundo Alves (2005), a Internet é cada vez mais uma ferramenta fulcral para a procura de emprego. No mesmo sentido, Machado (2013, pág. 33) evidencia que “o recrutamento online é neste momento um dos meios atuais mais vantajosos e dinâmicos nas tecnologias de informação, cada vez mais as pessoas estão a recorrer à Internet para procurar oportunidades profissionais”.

As redes sociais têm sido uma ferramenta bastante importante no âmbito do recrutamento online, pois as organizações cada vez mais recorrem a este tipo de plataformas para recrutar candidatos.

Várias empresas, de diferentes áreas profissionais estão a recorrer ao processo de recrutamento online, no sentido de atrair mais candidatos que possam fazer parte do ambiente organizacional (Araújo & Ramos, 2002).

Para Bastos & Santos (2007) “a rede social é um conjunto de indivíduos que visa a comunicação, partilhando ajuda mútua e que surge a partir de pessoas com interesses comuns”. As redes sociais fazem parte da vida das pessoas, visto que estas redes são usadas para transmitir interesses, ideias e gostos com outros indivíduos que partilham destes mesmos interesses, construindo uma rede de contactos.

Várias redes sociais online têm surgindo, incluindo redes sociais profissionais, por exemplo o LinkedIn e redes de âmbito mais pessoal como por exemplo o Facebook, o MySpace, o Orkut e o Instagram (Benevenuto, 2010). Neste sentido, é essencial saber adequar o perfil a cada âmbito, seja profissional ou pessoal, sendo a Internet um meio essencial para podermos aceder a estas redes e procurar qualquer oferta de emprego.

Ao longo deste trabalho, iremos abordar as redes sociais profissionais, mais concretamente a rede social LinkedIn, uma vez que se tem verificado que

o número de organizações que utilizam plataformas na Internet para procurar candidatos para funções nas suas empresas tem aumentado. Este facto que tem levado também ao aumento da presença de candidatos a apresentarem-se em comunidades online, de modo a impressionar os potenciais empregadores (Dekay, 2009).

O LinkedIn é, segundo Caramenz (2013), uma rede social criada especialmente para profissionais, sendo uma das redes sociais profissionais mais influentes para criar oportunidades profissionais que não eram alcançáveis anteriormente.

O presente estudo pretende estudar de que forma os consultores de recursos humanos utilizam o LinkedIn no processo de recrutamento e seleção.

Deste modo, tendo em conta a pertinência do tema, a problemática que se pretende responder com a matriz deste estudo é: “De que forma os consultores utilizam o LinkedIn no processo de recrutamento e seleção?”.

No estudo baseado a cabo, o objetivo geral é:

- ✓ Explorar a utilização do LinkedIn pelos consultores de Recursos Humanos no processo de R&S.

Os objetivos específicos são:

- ✓ Perceber o que os consultores de Recursos Humanos procuram no perfil de um candidato;
- ✓ Perceber quais as vantagens e desvantagens do LinkedIn no processo de recrutamento;
- ✓ Compreender os motivos para as empresas valorizarem o LinkedIn como forma de recrutar pessoas.

Tendo em conta os objetivos deste estudo espera-se perceber de que forma é que os consultores de Recursos Humanos utilizam o LinkedIn como ferramenta de recrutamento online.

Este estudo vai incidir mais no processo de recrutamento, tendo o processo de seleção um carácter mais ilustrativo.

Este trabalho está estruturado em várias fases. A primeira corresponde ao capítulo I em que realizámos a revisão da literatura, recorrendo ao processo de recrutamento e aos conceitos que estão relacionados, especificamente, o recrutamento, vantagens e desvantagens do recrutamento, recrutamento

online, redes sociais e a ferramenta LinkedIn. No capítulo II vão ser apresentados os fundamentos metodológicos, os instrumentos de recolha de informação, os participantes do estudo e o procedimento de recolha e tratamento dos dados.

No capítulo III, apresenta-se os resultados que foram obtidos neste estudo. Seguindo-se o capítulo IV, com a discussão dos resultados anteriormente apresentados. Por último, o capítulo V reporta as conclusões finais, chamando a atenção para as limitações e implicações do estudo, dando sugestões para trabalhos futuros.

Capítulo I- Revisão da Literatura

1.1. Recrutamento

As pessoas são importantes para a organização e é nesse sentido que Chiavenato (2004, pag. 5) refere que “as organizações funcionam por meios das pessoas, que delas fazem parte e que decidem e agem em seu nome”, isto quer dizer que são as pessoas que fazem parte da organização e são elas que fazem com que a organização tenha valor no mercado de trabalho. Segundo Rocha (1997), para que haja sucesso na organização é necessário que a empresa tenha uma boa gestão de pessoas.

Hoje em dia, o recrutamento e seleção é um dos processos mais fulcrais para a gestão de pessoas numa organização. É com esta ferramenta que os profissionais das empresas vêem as pessoas não apenas como trabalhadores, mas como a chave fundamental para que a empresa tenha sucesso (Guimarães & Arieira, 2005). Chiavenato (2010, pag. 42) afirma mesmo que “lidar com as pessoas deixou de ser um desafio e passou a ser vantagem competitiva para as organizações bem-sucedidas”.

O recrutamento começa com a necessidade de preencher uma vaga. Fields & Banov (2006, pag. 55) afirmam que “o recrutamento é o processo ou o meio mais eficiente para comunicar, divulgar ou tornar pública a vaga existente numa empresa, objetivando captar candidatos cujo perfil seja o mais adequado”. Os mesmos autores referem ainda, que o processo de recrutamento não é apenas divulgar a oferta de emprego, mas também o de atrair pessoas com as qualificações necessárias consoante as necessidades da organização.

Este processo envolve diversas etapas no sentido de desenvolver a produtividade no trabalho e para que as pessoas estejam integradas para a consecução de melhores resultados.

Segundo Peretti (2007), o processo de recrutamento pode ser estruturado em 10 etapas, que podem ou não ser cumpridas, dependendo do tipo de função que a empresa necessita. Geralmente, são as pequenas e médias empresas que não seguem estas etapas com a mesma disposição,

pois muitas vezes apenas uma pessoa é que trata do processo de recrutamento, sendo estas etapas estruturadas da seguinte forma:

1. Identificação das necessidades de recrutamento;
2. Análise do pedido de recrutamento de um novo colaborador;
3. Definição da função;
4. Procura de colaboradores internos para ocupar a vaga;
5. Procura de candidatos externos caso dentro da empresa não tenha ninguém para ocupar a vaga ou para colocar “sangue novo” na empresa;
6. Análise das candidaturas e seleção de candidatos;
7. Questionários para juntar mais informação sobre os candidatos
8. Entrevista presencial para dar informações acerca da empresa e da função e adquirir mais informações do candidato;
9. Testes para analisar pontos fortes e fracos do candidato adaptando o perfil à função;
10. Decisão por parte do responsável mediante os candidatos selecionados seguido de uma entrevista final.

Estas etapas consistem em (Banov 2010):

- ✓ Recolha de dados: verificação dos custos com o recrutamento, detalhes do perfil para a vaga de emprego, o tempo disponível para que essa vaga seja preenchida, etc.
- ✓ Planeamento: quando vai ser feito o recrutamento, o tipo de recrutamento (interno, externo ou misto), como vai ser divulgada a vaga de emprego, fatores salariais, etc.
- ✓ Execução do recrutamento: divulgação da vaga.
- ✓ Avaliação do recrutamento: quais os candidatos que se identificam com a vaga, enviando currículos, que candidatos foram qualificados para a vaga, se preencheram as vagas e se os meios utilizados foram eficazes para preencher essas vagas, etc.

O recrutamento é o processo que decorre a partir do momento em que é necessário preencher uma vaga e quando se encontram os perfis indicados para preencher essa mesma vaga. Ou seja, é a recolha de dados sobre os candidatos.

A seleção refere-se ao processo em que se analisa os perfis dos candidatos e se seleciona o(s) candidato(s) com o perfil mais adequado para desempenhar a função, isto é, selecionar o melhor perfil para a empresa (Camara, Guerra & Rodrigues, 2007).

Segundo Chiavenato (2002, pag. 198), “o recrutamento é feito a partir das necessidades presentes e futuras dos recursos humanos da organização. Consiste na pesquisa e intervenção sobre as fontes capazes de fornecer à organização um número suficiente de pessoas necessárias à consecução dos seus objetivos. É uma atividade que tem por objetivo imediato atrair candidatos entre os quais serão selecionados os futuros participantes da organização”.

Primeiramente existe um ponto fundamental antes de todo o processo de recrutamento. É necessário perceber e validar qual é o perfil pretendido para desempenhar a função e estar atento para que não haja falhas a recrutar os candidatos, pois estas implicarão uma perda de tempo e de custos desnecessários (Camara et al, 2007). Neste sentido, Camara e colaboradores (2007) consideram essencial definir três fatores no perfil da função, a saber:

- ✓ Identificar claramente a função que é necessária ser preenchida na empresa;
- ✓ Identificar o cargo e o enquadramento organizacional, e perceber quais os requisitos que são necessários para preencher a vaga; e
- ✓ Definir as condições e as propostas que a empresa tem a oferecer ao candidato.

Os indivíduos tornam-se uma peça fundamental para a organização. Assim, o ponto fulcral deste processo é encontrar pessoas eficazes e dinâmicas capazes de alcançar as metas e os objetivos a curto, médio e longo prazo na organização. A organização pretende essencialmente a entrada de colaboradores que potenciem o sucesso da mesma, existindo a necessidade de um grande empenho em todo este processo para incorporar profissionais na empresa e obter os melhores resultados. Neste sentido, o objetivo primário é criar estratégias para atrair candidatos e selecionar o perfil mais adequado, cujas características deverão responder aos objetivos da organização.

A necessidade de preencher uma vaga surge tendo em conta várias situações, como por exemplo, (1) no momento em que um colaborador sai da

empresa ou vai para outro cargo, (2) por estratégia empresarial para potenciar o crescimento de querer entrar num novo mercado, sendo necessário recorrer ao recrutamento para encontrar o perfil desejado para o posto de trabalho que ficou por preencher (Peretti, 2007).

Caetano & Vala (2007) afirmam que é necessário existir o “homem certo no lugar certo”, isto é, em todos os momentos, as pessoas e as suas competências são o centro das atenções. O importante é saber recolher os melhores colaboradores e aqueles que se adequam ao cargo para cumprir com os objetivos previstos. Recrutamento e seleção é o processo de recolher o melhor profissional para que as necessidades da empresa sejam atingidas com os melhores resultados. Para tal, as empresas podem utilizar várias formas de recrutamento que serão abordadas na seção seguinte.

1.2. Tipos de Recrutamento

Existem vários tipos de recrutamento que são essenciais para encontrar o perfil desejado, sendo eles: recrutamento interno, externo e misto (Chiavenato, 2009).

1.2.1. Recrutamento Interno

O processo de recrutamento interno pretende valorizar a carreira profissional dos colaboradores, tendo em atenção os mais qualificados e retendo os melhores dentro da empresa, motivando-os. Hoje em dia, dá-se mais importância às pessoas interessadas a crescer com a organização (Gil, 2001).

De acordo com França (2009, pag. 33), “o recrutamento interno fundamenta-se na valorização dos recursos humanos já existentes na empresa, criando espaços para o crescimento e a realização pessoal”. O mesmo autor, refere também, que “esse processo estimula os funcionários a se aperfeiçoarem, devido à possibilidade de mudança e relacionamento com outros setores e pessoas, além de criar um sentimento de justiça pela oferta de

oportunidades aos funcionários já comprometidos e fiéis aos objetivos da empresa” (França, 2009, pag. 33).

O recrutamento interno é, habitualmente, um procedimento mais rápido e com menor custo, visto que contrata colaboradores dentro da empresa. Tal como afirma Banov (2010, pag. 40), “o recrutamento interno tem como vantagem ser económico, pois a divulgação é feita dentro da própria empresa, devido aos candidatos serem da empresa e estarem adequados à cultura organizacional, o processo torna-se mais rápido e aponta uma relação positiva entre o empregado e a empresa, já que esta, ao fazer o recrutamento interno, mostra dar oportunidades ao público interno”. Além dessas vantagens, o recrutamento interno leva a que os colaboradores tenham motivação dentro da empresa, levando à possibilidade de progressão na carreira, valorizando a formação que foi recebida a esses mesmos colaboradores.

Segundo Camara et al (2007), poderão verificar-se várias situações quando utilizado o recrutamento interno:

- ✓ O recrutamento é mais rápido realizado internamente do que quando se recorre ao mercado de trabalho,
- ✓ Evita que um bom profissional saia da empresa,
- ✓ Promove o potencial dos colaboradores,
- ✓ Pode gerar conflitos de interesses entre os mesmos,
- ✓ Se existir a rejeição de alguns colaboradores da empresa é necessário motivá-los novamente se estiverem noutro cargo.

1.2.2. Recrutamento Externo

O processo de recrutamento externo, segundo Chiavenato (2009), é utilizado quando é necessário o preenchimento de uma vaga de emprego com pessoas que ainda não fazem parte da organização.

Para tal, as empresas realizam várias atividades (por exemplo, dinâmicas de grupo, entrevistas, entre outros) para colmatar a necessidade de atrair os candidatos com as qualificações adequadas a fim de entrarem na organização (Chiavenato, 2009).

Tal como refere Banov (2012), o processo de recrutamento externo divulga as ofertas de emprego para chamar indivíduos com o melhor perfil para preencher a vaga. Este tipo de recrutamento atrai novos indivíduos com novas ideias e perspectivas que possam ser ajustadas à organização, possibilita também o arquivamento de dados dos candidatos que possam ser necessários futuramente para a organização e a visibilidade que a empresa obtém com a divulgação dos anúncios (Camara et al, 2007).

No entanto, existem desvantagens que devem ser ponderadas, visto que este tipo de recrutamento se torna mais moroso no tempo de procura do melhor perfil, é mais caro e o candidato é desconhecido para a organização. Para além disso, a empresa dá mais importância aos candidatos de fora do que os que estão na empresa desmotivando as expectativas que os colaboradores internos têm para progredir na carreira (Camara, et al, 2007).

Diversos autores (Chiavenato, 2009 e Câmara et al, 2007) sublinham que o recrutamento externo pode ser direto ou indireto. O recrutamento direto ocorre quando a própria empresa recorre ao mercado de trabalho através dos meios de comunicação, onde divulga a função para a qual a organização necessita contratar. O recrutamento é indireto quando os serviços mais procurados são os serviços de Headhunters (caçadores de cabeças), a Consultoria de Pesquisa Direta e a Consultoria de Recrutamento. Os Headhunters podem ser definidos como caçadores de talentos, isto é, são indivíduos que são contratados para encontrar talentos e para encontrar pessoas que tenham as exigências específicas para cada cargo (Macedo, 2008). Os consultores de pesquisa direta trabalham da mesma forma que os Headhunters mas não trabalham com lugares de topo o que torna mais fácil o contacto com os candidatos (Camara, et al, 2007). A consultoria de recrutamento procura os candidatos com o perfil desejado para a empresa que os contratou entrevistando e selecionando o profissional mais adequado ao cargo na empresa (Camara, et al, 2007).

1.2.3. Recrutamento Misto

O recrutamento misto, tal como o nome indica, recorre ao recrutamento interno e externo, sendo que permite a procura de trabalhadores dentro da própria empresa e as pessoas que são exteriores à organização.

Segundo Aires (2007), neste recrutamento as vagas de emprego serão divididas tanto para o interno como para o externo, sendo metade das vagas para cada um dos grupos e tanto os candidatos internos como externos serão avaliados de igual forma, mediante uma avaliação feita externamente à organização para que não haja influência para aqueles que já estão dentro da organização. Para tal, existem três alternativas que devem ser adotadas no recrutamento misto (Chiavenato, 2009):

- ✓ Recrutamento externo seguido de recrutamento interno;
- ✓ Recrutamento interno seguido de recrutamento externo;
- ✓ Recrutamento interno e recrutamento externo simultaneamente.

O recrutamento misto mostra-se como uma alternativa para ultrapassar as vantagens e desvantagens do recrutamento interno e externo:

- ✓ Interno: A empresa privilegia os seus trabalhadores na vaga que está por preencher. Se não conseguir ninguém, recorre-se ao recrutamento externo.
- ✓ Externo: A empresa procura trabalhadores com qualificações, se não encontrar na procura interna.
- ✓ Misto: Aqui a preocupação é com o preenchimento da vaga, recorrendo ao recrutamento interno e externo, proporcionando as mesmas condições para ambos.

Segundo Reis (2010) e Shafique (2012), o recrutamento misto consiste na conjugação do recrutamento interno e externo, ou seja, no recrutamento misto são selecionados candidatos internos e externos à empresa e são utilizadas técnicas quer de recrutamento interno como de recrutamento externo.

Para Chiavenato (2002), a utilização do recrutamento misto tem sido uma opção fundamental para a organização, isto é, a organização consegue potenciar tanto pessoal interno como pessoas exteriores à organização que possam ter qualificações para preencher uma determinada vaga. Mas antes de

se escolher qual o tipo de recrutamento que se deve optar, é necessário que todo o processo seja bem definido e bem planeado.

O recrutamento misto apresenta-se como um método comum que assegura a seleção de candidatos com qualidade, sendo que existe a tendência de se recomendar alguém que nos possa prestigiar, que realmente seja um bom candidato. Para além disso, este método evita encargos financeiros e perdas de tempo com o processo de recrutamento.

“As empresas, por norma, ajudam a manter vivo o sistema, premiando os colaboradores que, ao longo do ano, fizeram recomendações que redundaram em recrutamentos de sucesso” (Câmara, Guerra, & Rodrigues, 2007, p. 390).

1.3. Técnicas de Recrutamento

Segundo Chiavenato (2009) e Rocha (1997), as técnicas de recrutamento têm como objetivo divulgar a existência de oportunidades de emprego fazendo com que os candidatos que pretendem desenvolver funções noutra empresa, possam se candidatar, caso sejam selecionados, sendo avaliados pelo processo seletivo.

Assim, as principais técnicas de recrutamento são:

- ✓ Consulta de arquivos de candidatos ou bancos de talentos;
- ✓ Apresentação de candidatos pelos funcionários da empresa;
- ✓ Cartazes ou anúncios na portaria da empresa;
- ✓ Contactos com universidades e escolas;
- ✓ Conferências e palestras em universidades e escolas;
- ✓ Contacto com outras empresas que atuam no mesmo mercado;
- ✓ Viagens de recrutamento noutras localidades;
- ✓ Anúncios em jornais e revistas;
- ✓ Agências de recrutamento;
- ✓ Programas de trainees;
- ✓ Recrutamento Online.

Contudo, as técnicas de recrutamento online estão-se a tornar extremamente populares entre os empregadores e candidatos a emprego (Zail, 2000). De facto, temos assistido a alterações no quotidiano quer dos cidadãos

quer das empresas, através do desenvolvimento da Internet, o que veio alterar o processo de recrutamento e isso é notório com o aparecimento de cada vez mais *sítes* de recrutamento online, com especificidades próprias (Martins 2011).

Desta forma, a tecnologia está cada vez mais ao serviço das pessoas, permitindo a aproximação das empresas e dos candidatos (Mitter & Orlandini, 2005).

1.4. Recrutamento Online

Com a mudança constante ao longo do tempo, a Internet tem sido um fator fulcral para a ligação entre organizações e candidatos que se candidatam a ofertas de emprego. O que se pretende com a utilização da internet é facilitar as candidaturas às ofertas de emprego, fazendo com que as organizações tenham menos custos nos processos de pesquisa e identificação de potenciais candidatos à vaga na empresa, potenciando o recrutamento de pessoas mais adequadas e mais qualificadas para desempenhar as funções necessárias.

Com o surgimento do recrutamento online, aumentou a facilidade de os candidatos poderem mostrar os seus currículos às empresas sem que tenham que se deslocar, através de páginas de ofertas de emprego, especializadas em recrutamento, redes sociais profissionais e até mesmo no próprio site da organização que tenha alguma plataforma que se possa enviar os currículos (Cappelli, 2001).

O recrutamento online realiza-se em três etapas, a saber: (1) atrair os potenciais candidatos, (2) selecionar candidatos, e por fim, (3) manter o contacto com os candidatos selecionados.

Neste sentido, para que o candidato seja atraído pela empresa é necessário que esta os atraia com propaganda e anúncios na Internet para encontrar o candidato com o perfil indicado para a função. A etapa da seleção, é utilizada com programas que reduzem ainda mais os candidatos para atender às necessidades da empresa.

Por último, é imprescindível que o recrutador mantenha contato imediato com os candidatos e que a seleção seja rápida e eficaz, tendo em conta que

existe muita oferta e procura no mercado é necessário garantir que nenhuma outra empresa recrute o candidato escolhido. (Cappelli, 2001).

O recrutamento online é um recrutamento que tem vindo a ser adotado por diversas empresas, sejam elas nacionais ou internacionais.

Segundo Sousa (2014), o recrutamento online ou e-recrutamento, é um processo em que são utilizadas ferramentas *web*, ou seja, são ferramentas que permitem à empresa procurar candidatos sem terem que estar constantemente a recorrer a empresas de recrutamento, com a utilização de *sítes* próprios, redes sociais e, também, plataformas de divulgação de ofertas de emprego. Este recrutamento é um meio eficiente para fazer a ligação entre as organizações e, também, para que os candidatos tenham acesso às ofertas de emprego.

No recrutamento online existem vantagens e desvantagens, tanto para a organização como para o potencial candidato.

Para a organização, o recrutamento online tem como vantagens a redução dos custos na divulgação de ofertas de emprego via Internet, tendo em conta que os custos são menores fazendo com que a empresa tenha uma maior amplitude de divulgação, pois são inúmeras as pessoas que procuram emprego.

Quanto ao candidato, com o recrutamento online, este tem a facilidade em divulgar o seu currículo, aceder mais rapidamente às ofertas de emprego, facilmente consegue encontrar as vagas de emprego que são do seu interesse e pode receber e-mails de várias páginas de ofertas de emprego com as oportunidades atualizadas que as empresas vão colocando diariamente (Araújo & Ramos, 2002; Cappelli, 2001; Peretti, 2007).

Relativamente às desvantagens, para as organizações o recrutamento online prejudica a criação de um momento afetivo entre o recrutador e o candidato e o facto dos candidatos se candidatarem para as empresas a qualquer hora faz com que as empresas acumulem candidaturas de perfis que não se enquadram na oferta de emprego, tornando o processo de seleção de candidaturas mais lento (Cappelli, 2001; Araújo & Ramos, 2002; Alves, 2005; Gomes, 2011).

No caso dos candidatos, este recrutamento exclui pessoas que não têm acesso à Internet e que até possam ser potenciais candidatos para a empresa (Cappelli, 2001; Araújo & Ramos, 2002; Alves, 2005; Gomes, 2011).

Contudo, o recrutamento online é um processo que deve ser melhorado e com tendência a inovar, assim sendo, os profissionais das áreas devem ter em atenção a forma como utilizam a internet para recrutar candidatos.

É imprescindível que atualizem as suas ferramentas de recrutamento online, sejam elas locais de divulgação de ofertas de emprego, *sites* especializados ou até mesmo o *site* da própria empresa e as redes sociais onde são divulgadas essas ofertas, para que não haja uma desvantagem competitiva entre as empresas.

Neste sentido, é essencial que os profissionais utilizem a Internet de maneira a demonstrar aos candidatos credibilidade, profissionalismo e privacidade para que estes se interessem na candidatura nestas empresas (Reche, 2011), recorrendo aos meios de recrutamento online tais como *sites* das empresas, *sites* especializados (como por exemplo net-empregos, sapo, expresso online), comunidades especializadas e as redes sociais, abordadas no ponto seguinte.

1.5. As Redes Sociais no Recrutamento Online

Com o surgimento da Internet e com a evolução das novas tecnologias de informação, as redes sociais vieram revolucionar a forma como as pessoas podem interagir entre si de um modo diferente.

Nos anos 90, a Internet veio ajudar a que milhões de pessoas tivessem oportunidade de aceder à rede online, sendo que os negócios passaram a fazer parte de uma comunidade comercial online (Hagel & Armstrong, 1997).

Com o avanço da Internet, e com o aparecimento de um novo conceito a *Web 2.0*, as redes sociais evoluíram para um novo meio. O aparecimento deste *software* social, nomeadamente blogs, sites de conteúdo criados pelo utilizador e comunidades online, fez com que as pessoas se conseguissem conectar e comunicar entre si. Com esta evolução, as novas aplicações e *sites* surgiram

muito rapidamente sendo um marco importante para a interação das pessoas (O'Reilly, 2005).

Segundo O'Reilly (2005), o princípio chave da *Web 2.0* é o de quanto mais as pessoas usarem os serviços mais eles se tornam melhores.

Com toda esta evolução, a Internet tem vindo a direccionar-se para as pessoas e, essencialmente, trazendo custos menores para que todas as pessoas tenham a possibilidade de recorrer a este meio de comunicação que tem em si incorporadas ferramentas. Toda esta mudança veio demonstrar que a Internet deixou de fazer parte de uma pequena comunidade, para se alargar para um grupo maior de pessoas que partilham gostos, ideias e opiniões comuns (Laudon & Traver, 2013).

“As redes sociais são um tipo específico de comunidade online, que tem por base uma plataforma individual, em que os utilizadores são movidos por uma motivação emocional de conexões sociais” (Soares, Pinho e Nobre, 2012).

Atualmente, as redes sociais são utilizadas não só como uma ferramenta de interação social pessoal, mas também como uma ferramenta utilizada para o meio profissional.

Para tal, a Internet veio modificar o modo de vida das pessoas e das organizações, levando a uma alteração significativa na gestão dos recursos humanos com a crescente utilização das redes sociais (e.g. Milreu, 2009; Moura, 2006; Rosseti, 2008; SHRM, 2012 citados por Fernandes, 2014).

Estas redes online envolvem um grande número de pessoas, onde os indivíduos se relacionam entre si de uma forma virtual e partilham interesses e conhecimentos semelhantes, tornando-se uma das atividades mais utilizadas globalmente (Laudon & Traver, 2013).

Segundo Vatamanescu & Manuc (2013), estas redes são reconhecidas mundialmente sendo que existem vários grupos online com inúmeros utilizadores que partilham dos mesmos gostos e criam laços.

Várias redes sociais são utilizadas para manter o contacto com várias pessoas, tais como, o LinkedIn, o Twitter, o Facebook, entre outras, permitindo que este contacto seja feito num curto período de tempo e em qualquer lugar, desde que se aceda à Internet. Estas ferramentas têm sido bastante utilizadas pois facilitam o relacionamento com pessoas mais próximas como amigos e

familiares, reencontrar pessoas que já não se mantinha ligação há bastante tempo e permite criar uma rede de contactos profissional (Neves,2013).

Assim, existem várias redes sociais para fins diferentes, umas com a finalidade de conectarem-se com amigos, familiares (Facebook, Instagram e Youtube), outras com o objetivo de fazerem o seu perfil mais profissional (Linkedin, Twitter e Google+), e até mesmo outras redes sociais profissionais criadas em domínios específicos, como por exemplo na atividade académica e científica (academia.edu e googlescholar) conforme sugere Sanchez, Granado & Antunes (2014).

Tabela 1: Redes Sociais Online

Redes Sociais	
Facebook	Criada em 2004, é a maior rede social na Internet e é a rede social mais visitada a seguir à Google, ferramenta onde os utilizadores interagem entre si, oferece uma maior partilha de informação e proximidade entre as pessoas, permitindo partilhar vídeos, fotografias e notícias.
Instagram	Criado em 2010 e adquirido pelo Facebook em 2012, é uma rede social onde existe uma partilha de fotografias e vídeos.
Youtube	Criado em 2005, é uma rede social de partilha de vídeos, tornando-se um dos sites mais visitados do mundo.
Redes Sociais Profissionais	
LinkedIn	Criada em 2003, é uma rede social meramente profissional, sendo que em Portugal tem atualmente cerca de 1 milhão de utilizadores ativos por mês. É uma rede importante para aumentar o <i>networking</i> e obter ofertas de emprego que possam ser vantajosas futuramente, facilitando a divulgação de mensagens entre os recrutadores e os potenciais candidatos.

Google +	Criada em 2011, é a rede social mais recente que o Facebook e o Twitter, é uma rede que serve de base a outros serviços da Google, como o Youtube ou o GMail.
Twitter	Criada em 2006, é a rede social utilizada apenas para mensagens curtas, a maioria das contas/grupos são públicos e é utilizada por especialistas para divulgar estudos/artigos e encontrar outros investigadores.
Redes Sociais para fins de investigação	
Google Scholar	Disponível em scholar.google.com, é uma ferramenta criada para artigos científicos, atas de conferências e livros, também, e sendo uma rede social, existe a possibilidade de criar um perfil pessoal onde aparecem os artigos científicos de um determinado autor.
Academia.edu	Lançada em 2008, é uma rede social para investigadores e é utilizada como repositório de informação daqueles que a utilizam e público para aqueles que acedam.

Fonte: Construído a partir de Sanchez, Granado & Antunes (2014)

Sem dúvida que estas ferramentas online são uma mais valia para que as pessoas consigam aceder com facilidade a oportunidades de emprego, para as empresas que têm a oportunidade de captar possíveis profissionais, para as pessoas poderem interagir entre si, compartilhando informação pessoal e, até mesmo, para que as pessoas possam procurar informação ao nível académico, sejam artigos, dissertações, livros, principalmente porque existe rapidez na procura e troca de informação.

Todos os dias deparamo-nos com o aumento de páginas de Internet com ofertas de emprego, o que leva a que as organizações invistam na sua forma de recrutar candidatos, no sentido de inovar e melhorar os processos de recrutamento (Araújo & Ramos, 2002 citados por Gomes, 2011).

Alguns estudos realizados sobre o tema das redes sociais nos recursos humanos (e.g. Calvó-Armengol, 2006 citados por Fernandes, 2014) indicam que muitos colaboradores estão a trabalhar nas organizações devido à rede social em que estão inseridos. No entanto, é importante que as empresas tenham em atenção o facto de que nem todos os candidatos se encontram incluídos na mesma rede social do que as organizações, sendo que estas poderão estar a excluir grandes profissionais.

1.6. Recrutamento no LinkedIn

O LinkedIn foi criado em 2003, principalmente utilizado por profissionais, é uma rede que tem 1 milhão de utilizadores ativos por mês. O *site* está disponível em 20 línguas.

Segundo Caramenz (2012), é uma das redes sociais mais profissionais e visíveis para todo mundo. O objetivo desta ferramenta é alargar a rede de contactos, o seu *networking*, respeitando sempre a confidencialidade e a fiabilidade das pessoas.

Segundo o mesmo autor (2012), o LinkedIn é a maior rede profissional do mundo na Internet, com mais de 277 milhões de membros em mais de 200 países e territórios.

Assim, é uma rede social que permite o relacionamento de pessoas interessadas no mundo profissional (Vieira, 2010), com características particulares, que agrega milhares de profissionais em distintas áreas em todo o mundo.

Segundo Carrera (2011), é necessário que cada pessoa saiba escolher a melhor rede social, pois existe cada vez mais redes sociais e para estarmos visíveis, seja ao nível profissional ou ao nível pessoal, deve-se apostar nas principais redes.

A ferramenta LinkedIn permite que os utilizadores que estão registados neste site da Internet possam criar uma rede de contactos fiável e do seu conhecimento. Hoje em dia, o LinkedIn é visto como uma oportunidade de emprego, pelo que é importante que todos tenham atenção às informações que são expostas pois é uma rede profissional e não pessoal (Moura, 2014).

Segundo a revista Forbes (Adams, 2013), a rede social LinkedIn é considerada uma das redes sociais com mais sucesso e mais amplamente utilizada por recrutadores e por profissionais que procuram emprego na Internet. Além disso, também se tem verificado que o número de empresas que utilizam plataformas na Internet para procurar candidatos para funções nas suas empresas tem aumentado, facto que tem levado também ao aumento da presença de candidatos a apresentarem-se em comunidades online, de modo a impressionar os potenciais empregadores (Dekay, 2009). Esta tendência também se tem confirmado no LinkedIn, pois o número de membros desta rede social tem crescido exponencialmente, nos últimos anos (Gerard, 2011).

Numa pesquisa recente criada pelo LinkedIn, observou-se que a cada 3 utilizadores do LinkedIn, 2 têm diploma universitário e que a cada 4, 1 possui pós-graduação. Observou-se, também, que 99,7% dos utilizadores, utilizam o LinkedIn por motivos não relacionados com a procura de emprego e 60% dos utilizadores têm confiança que o LinkedIn é uma mais valia para o percurso deles e que os torna com mais sucesso. Para tal, a utilização do LinkedIn como aumento de rede de contactos profissionais e um perfil bem estruturado, possibilita o aumento do *networking* e a possibilidade de conseguirem propostas de emprego e convites para entrevistas e até, mesmo contratações (Pollak, 2013).

Fernandes (2014) afirma que a rede social mais utilizada para o recrutamento de candidatos é o LinkedIn, sendo que, durante o ano de 2011, 80% das grandes empresas recorreram ao LinkedIn, 50% ao Facebook e 45% ao Twitter. A grande vantagem desta rede social é que proporciona, por um lado aos candidatos uma vasta rede de contactos de profissionais de várias áreas, por outro às empresas apresentando-lhes uma panóplia de candidatos com possibilidade de visualização dos seus currículos quase que instantaneamente, uma vez que o perfil apresentado pelo candidato é o seu próprio currículo, o que facilitará o processo de recrutamento no sentido de perceber se aquele perfil tem as competências necessárias para a oferta de emprego em questão (Gomes 2011).

Para além disso, num estudo realizado pela Jobvite (2013) cujo objetivo de estudo é o recrutamento social, concluiu que as principais vantagens da

utilização das redes sociais por parte de quem recruta são a maior rapidez do processo (33%), o acesso a um maior volume e variedade de candidatos (43%) e, sobretudo, uma maior qualidade (49%).

Atualmente, o LinkedIn tem conquistado uma imagem relevante no mercado de trabalho e tem desenvolvido um grande foco nos negócios, já que este se apresenta como um importante meio de comunicação, de partilha de informações, opiniões, entre outros, bem como um meio facilitador da interação (Rodrigues, 2015).

O LinkedIn é uma rede social onde o seu foco é o trabalho, todo o tipo de interação realizada através desta rede social refere-se à nossa área de negócio ou interesse profissional e desta forma os seus utilizadores poderão marcar a diferença e serem bem sucedidos no seu meio profissional, independentemente de serem recrutadores ou candidatos (Rodrigues, 2015).

Assim, o ponto principal no LinkedIn é o modo como ele é apresentado para as outras pessoas, ou seja, é a maneira como o perfil está estruturado, como uma espécie de currículo, dando foco à experiência profissional e à situação académica. O perfil pode estar visível para quase todos membros do LinkedIn mediante a privacidade que cada pessoa quer, permitindo assim que haja uma boa rede de contactos, sendo uma mais valia para oportunidades futuras. No LinkedIn, existem contas *premium* que possibilitam a visualização de todos os perfis. Esta ferramenta também permite aceder a grupos, sendo que sempre que existe alguma alteração ou atualização desses grupos os utilizadores recebem notificações. Outro dos benefícios do LinkedIn é que os utilizadores podem seguir páginas institucionais de interesse, aumentando o número de conexões (Sanchez, Granado & Antunes, 2014).

Com a utilização do LinkedIn é necessário ter em atenção alguns aspetos que possam ser valiosos na divulgação do perfil, nomeadamente a fotografia de perfil, fazer um resumo do percurso profissional, no máximo de 5 a 6 linhas, as recomendações sejam de competências ou para descreverem de forma detalhada aspetos importantes da pessoa e até mesmo se for colega de trabalho se gostou de trabalhar com essa pessoa (Sanchez, Granado & Antunes, 2014).

Contudo, e apesar dos estudos promissores sobre o papel das redes sociais e das comunidades online para potenciar o emprego e como um instrumento valioso no recrutamento (Davison, Maraist, & Bing, 2011, Guillory & Hancock, 2012, Chiang & Suen, 2015), a forma como os consultores utilizam as redes sociais, em particular o LinkedIn, no processo de recrutamento e seleção, nomeadamente na perceção de quais as características procuradas nos perfis dos potenciais candidatos ainda está pouco explorada na literatura científica.

Capítulo II- Metodologia

2.1. Opção Metodológica

A decisão metodológica aplicada no estudo deve ser orientada pelos objetivos que pretendemos alcançar. Para tal, e como já foi referido, o objetivo principal deste estudo é explorar a utilização do LinkedIn pelos consultores de Recursos Humanos no processo de R&S, sendo que os objetivos específicos são: (1) perceber o que os consultores de Recursos Humanos procuram no perfil de um candidato; (2) conhecer as vantagens e desvantagens do LinkedIn; (3) compreender os motivos para as empresas valorizarem o LinkedIn como forma de recrutar pessoas.

Por esse motivo, decidiu-se que, para este estudo, iria ser utilizado um método de investigação qualitativo, baseado no método Grounded Theory, utilizando como técnica de recolha de informação a entrevista semiestruturada a consultores de recursos humanos.

Os métodos qualitativos centram-se nas experiências pessoais dos indivíduos, nos seus comportamentos, perceções, emoções, ideias e sentimentos sobre um determinado acontecimento levando a uma análise aprofundada sobre o mesmo (Denzin & Lincoln, 1994).

Assim, para a recolha da informação qualitativa foi utilizada como técnica de recolha de dados um inquérito sociodemográfico com uma série de questões que permitem a caracterização dos indivíduos, das empresas e algumas questões pertinentes sobre o LinkedIn, e uma entrevista semiestruturada em que foi elaborado um guião da entrevista em que orienta o entrevistador para as questões relevantes do estudo na condução da entrevista, no entanto, dando liberdade para alterar a ordem das questões ou introduzir novas questões conforme surja a necessidade no decorrer da mesma.

Para analisar todas as entrevistas, recorreu-se à técnica de codificação e análise de dados preconizada pelo método Grounded Theory. Segundo Strauss e Corbin (1998), a Grounded Theory é um método de pesquisa qualitativa que permite realizar uma vasta análise dos dados e conhecer as relações entre as informações recolhidas, sendo fundamental que os participantes conheçam e

compreendam com algum detalhe a área de estudo, não se esperando que os participantes compreendam todos os conceitos que não fazem parte do seu dia-a-dia (Seale, 1999).

Uma vez que não existe muita informação sobre o tema desta investigação, recorreu-se à Grounded Theory, já que este é um método que pretende criar uma ligação mais estreita entre a teoria e a realidade, sem pôr de parte o papel ativo do investigador neste processo (Strauss & Glaser, 1967). O investigador que utiliza este método interessa-se por determinado assunto apenas com a pretensão de entender uma determinada situação e de perceber porque é que os seus participantes agem de determinada forma, como e porquê que determinado fenómeno ou situação acontece deste ou daquele modo.

2.2. Instrumentos de Recolha de Informação

Neste estudo, como técnicas de recolha de informação foi utilizado um inquérito sociodemográfico e uma entrevista semiestruturada. O inquérito serviu como caracterização demográfica dos participantes no estudo, estando integrado na entrevista, e a entrevista semiestruturada pretendeu recolher informação sobre as experiências dos participantes para posteriormente se construir significados a partir da análise dos dados.

O inquérito sociodemográfico é composto por cerca de dez questões fechadas, nomeadamente: idade, habilitações literárias, dados da empresa (empresa, nº total de empregados, função desempenhada), a antiguidade na organização, o tempo de utilização do LinkedIn como processo de recrutamento e seleção.

O inquérito consiste em colocar a um conjunto de inquiridos uma série de perguntas relativas à sua situação social, profissional ou familiar, às suas opiniões, à sua atitude em relação a opções ou a questões humanas e sociais, às suas expectativas, ao nível de conhecimentos ou de consciência de um acontecimento ou de um problema, ou ainda sobre qualquer outro ponto que interesse aos investigadores (Quivy & Campenhoudt, 1988).

A entrevista semiestruturada é um método de recolha de informação que permite aprofundar as atitudes e as opiniões dos entrevistados, e, também,

permite a verificação das respostas dadas pelos entrevistados, no sentido que existe um diálogo e a possibilidade de verificar as informações (Yin, 2014).

Neste tipo de entrevista o investigador deve preparar antecipadamente uma lista de questões relevantes, chamando assim de guião da entrevista. Estas questões não têm que ser necessariamente seguidas por ordem, no entanto, é necessário que o entrevistador coloque todas as questões ao entrevistado (Bryman, 2012).

A entrevista semiestruturada é distinta em relação a outras técnicas de recolha de informação, pois utiliza um guião da entrevista que permite a estruturação da informação (Flick, 2005).

Com a construção do guião é necessário ter em conta os objetivos do estudo e a dimensão da análise que a entrevista contém, sendo necessário que a construção deste guião seja mediante os objetivos que decorrem na investigação (Guerra, 2006).

Segundo Manzini (1990/1991), a entrevista semiestruturada é uma entrevista que é feita de forma semilivre, isto é, havendo apenas a necessidade de garantir que todas as questões do guião são colocadas ao entrevistado, independentemente da ordem.

Esta entrevista pretende recolher o máximo de informação relevante para este estudo, permitindo ao entrevistado responder a questões direcionadas aos objetivos e à pergunta inicial da investigação. Estruturou-se a entrevista em três áreas essenciais: questões direcionadas para o processo de recrutamento e seleção (onde constam seis questões); questões sobre o recrutamento nas redes sociais (com dez questões); e questões sobre a ferramenta LinkedIn (treze questões), sendo este último bloco o foco central deste estudo (Anexo I).

2.3. Procedimento

Para responder aos objetivos do estudo, o procedimento adotado seguiu várias fases, sendo que a recolha e análise de dados decorreu desde maio até agosto.

Numa primeira fase, foram selecionadas empresas que publicam ofertas de emprego no LinkedIn, seguindo-se o contacto via e-mail com as empresas

selecionadas, no sentido de solicitar a colaboração no estudo, por meio de uma entrevista presencial, estabelecendo, deste modo, um contacto direto com o entrevistado.

Neste contexto, o objetivo desta entrevista semiestruturada foi entrevistar consultores de recursos humanos, no sentido de criar uma conversa mais informal de forma a ser focado o tema que se pretende debater.

A elaboração do guião da entrevista foi realizado de modo a facilitar a adaptação do guião, consoante a fluidez da entrevista, não sendo seguido nenhum modelo rígido, o que permitirá aprofundar as questões que se pretendem abordar, tornando a recolha de dados mais alargada dada a flexibilidade e possibilidade de adaptação ao entrevistado deste mesmo guião. De salientar que foi também construído um documento para o consentimento informado do participante no estudo (Anexo II).

Concluída a construção dos instrumentos e contactados os participantes, passou-se para a segunda fase do estudo, a realização das entrevistas.

Assim, foram realizadas nove entrevistas a empresas que recorrem ao LinkedIn para recrutar candidatos.

A maioria das entrevistas foram realizadas nas instalações das empresas, no entanto, algumas das entrevistas tiveram que ser feitas via Skype, uma vez que alguns dos consultores de recursos humanos encontravam-se bastante longe. As entrevistas tiveram uma duração aproximada de 40 a 50 minutos e decorreram entre maio e julho de 2016.

De referir que inserido em cada entrevista, foi também passado um pequeno inquérito sociodemográfico, de modo a recolher, de modo expedito e uniformizado, a informação de caracterização dos participantes.

Antes de cada entrevista foi pedido a cada consultor de recursos humanos que assinasse o consentimento informado (Anexo II).

No final das entrevistas, de modo a obter mais entrevistados, questionou-se se conheciam outras empresas que usariam o LinkedIn como ferramenta de recrutamento.

A terceira fase tratou-se do tratamento e análise da informação recolhida. Assim, as entrevistas foram transcritas na totalidade, em verbatim, isto é,

palavra por palavra, sendo revistas no final, sendo que tudo o que foi transcrito corresponde àquilo que cada consultor respondeu na entrevista.

Para a análise da informação foram utilizados os procedimentos de codificação e análise da Grounded Theory (Corbin & Strauss, 1990), analisando cada entrevista linha a linha para extrair o seu significado, codificando-o, inicialmente em códigos abertos, e posteriormente organizando-o em temas centrais que deram origem aos códigos axiais e seletivos.

Segundo Corbin & Strauss (1990), o procedimento de codificação aberta pressupõe a identificação de conceitos, bem como as suas propriedades e dimensões, através de um processo de comparação, conceitualização e categorização.

A codificação axial procurou desenvolver sistematicamente as categorias bem como relacioná-las, expandindo e aprofundando a teoria emergente.

Por último, a codificação seletiva foi o processo de integrar e de refinar categorias, organizando os dados.

Esta fase culminou com a formalização dos conceitos que emergiram da informação recolhida, sendo de seguida confrontados com a literatura científica da área.

No final deste processo, obteve-se um conjunto de conceitos e relacionamentos entre estes, fundados na informação analisada e confirmados pela literatura, que explicam o modo como o LinkedIn tem vindo a ser utilizado e explorado pelos consultores de Recursos Humanos no processo de Recrutamento e Seleção.

2.4. Participantes

Os participantes neste estudo foram selecionados com base na amostragem teórica, isto é, foram considerados como possíveis participantes no estudo os profissionais que melhor conhecem a realidade em estudo.

A amostragem teórica é a recolha de dados em locais ou através de depoimentos de pessoas que tenham conhecimento da investigação que está a ser realizada (Dantas, Leite, Lima & Stipp, 2009).

Desta forma, é um processo de recolha de dados onde o investigador recolhe, codifica e analisa toda a informação, sendo que a fase de recolha de dados termina quando existe um processo de saturação, isto é, quando a recolha de dados já não acrescenta nenhuma informação relevante para o estudo (Strauss & Corbin, 2002). A saturação teórica na fase de recolha de dados caracteriza-se pelo momento em que o investigador finaliza a recolha de dados uma vez que já não consegue retirar nenhuma informação adicional para estudo.

Tendo em consideração que o estudo pretendeu explorar a utilização do LinkedIn pelos consultores de Recursos Humanos no processo de Recrutamento & Seleção, torna-se claro que a amostra neste estudo seja os próprios consultores de recursos humanos.

Para tal, integrou-se um conjunto de nove consultores de recursos humanos, em empresas que recorrem ao LinkedIn para fazer o recrutamento de candidatos para empresas que estão a necessitar de trabalhadores para determinadas vagas, dos quais três são do sexo masculino e seis do sexo feminino (Gráfico 1).



Gráfico 1: Distribuição de frequências da variável Sexo

Os consultores de recursos humanos entrevistados têm idades compreendidas entre os 24 e os 45 anos (Gráfico 2) e a maior parte deles tem como grau académico a Licenciatura (Gráfico 3).

O consultor de recursos humanos mais novo tem 24 anos e o mais velho tem 45 anos, sendo que a média de idades é de 30 anos e o desvio-padrão de 7,06 (Gráfico 2).

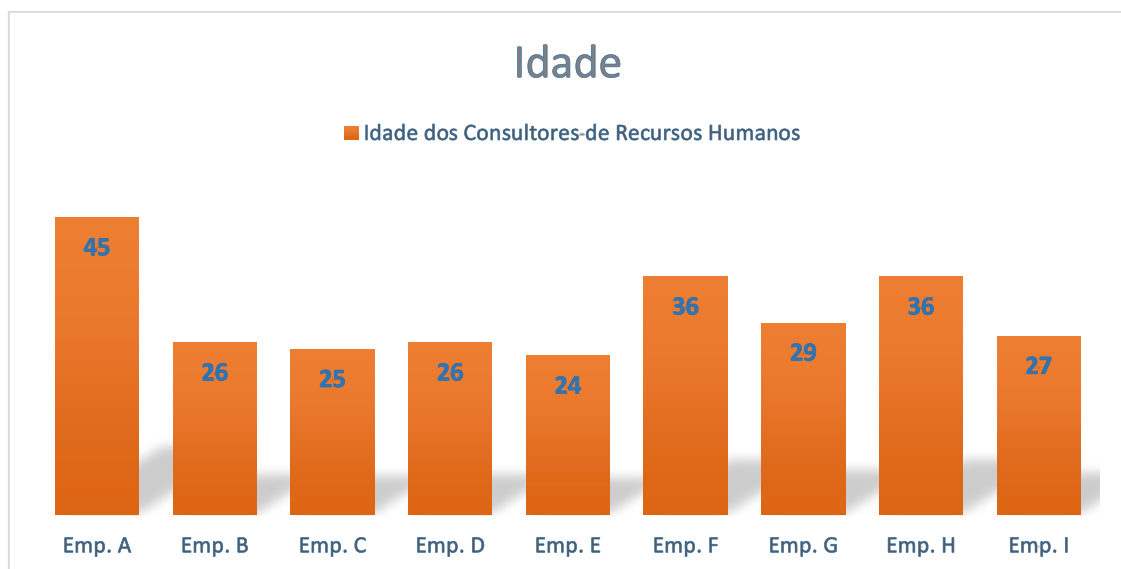


Gráfico 2: Distribuição de frequências da variável Idade

Quanto às habilitações literárias, cinco dos consultores (56%) possuem Licenciatura, um deles tem Pós-Graduação (11%) e três consultores (33%) têm Mestrado, conforme mostra o Gráfico 3.

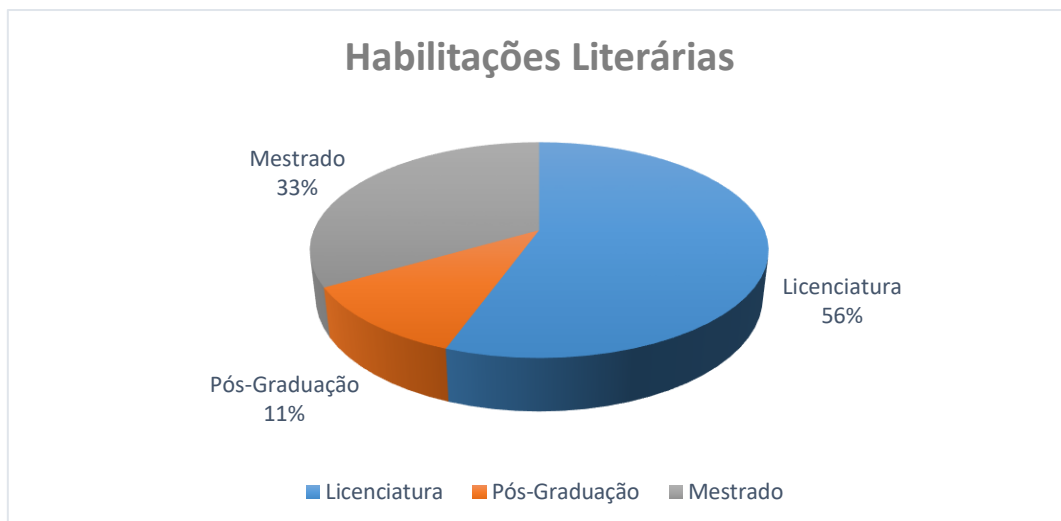


Gráfico 3: Distribuição de frequências da variável Habilitações Literárias

Na recolha de informação sobre a antiguidade na organização a maior parte dos entrevistados tem mais de 3 anos de permanência na organização (Gráfico 4).

Neste ponto verifica-se que existe uma discrepância entre os entrevistados, sendo que apenas um dos entrevistados tem uma antiguidade inferior a um ano, quatro estão entre um e dois anos, os restantes quatro entrevistados têm uma antiguidade superior a três anos. A média é de 3 anos de antiguidade e o desvio padrão de 2,58, como apresenta o gráfico 4.

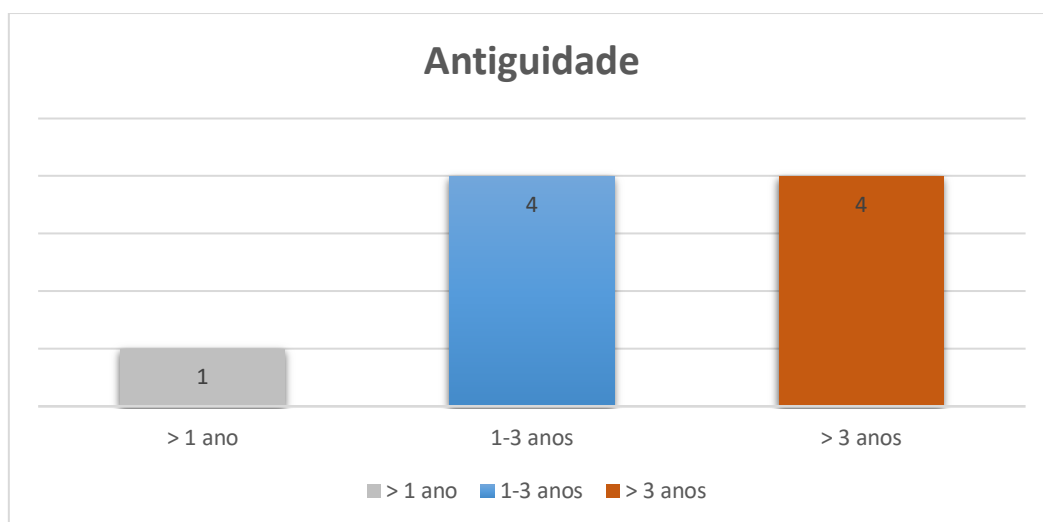


Gráfico 4: Distribuição de frequências da variável Antiguidade

Por último, o gráfico 5 mostra o período de tempo que estes consultores utilizam o LinkedIn como processo de recrutamento e seleção.

Assim, verifica-se que três dos entrevistados referiram que utilizam o LinkedIn como processo de recrutamento e seleção há menos de dois anos, dois deles afirmaram que utilizam o LinkedIn entre dois a três anos e os restantes quatro utilizam o LinkedIn a mais de três anos.

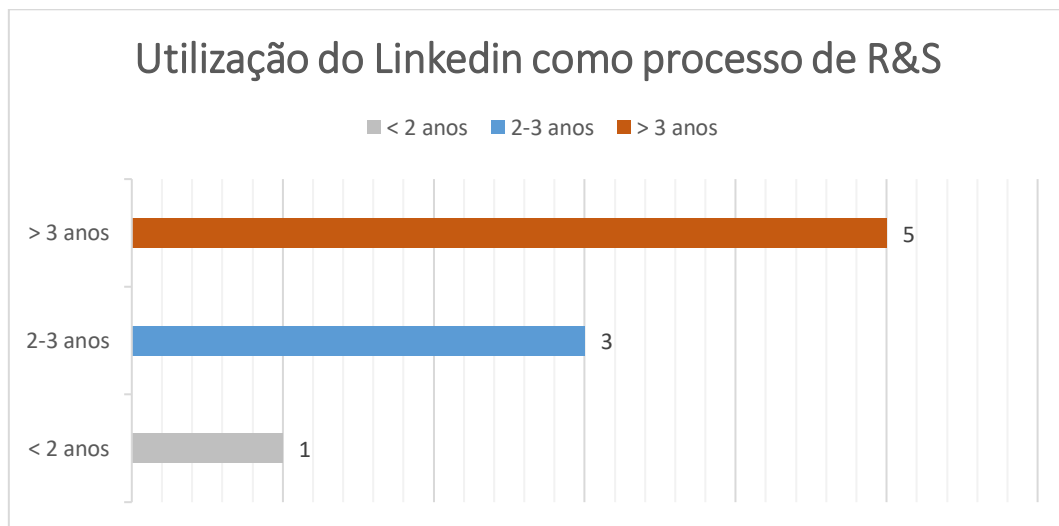


Gráfico 5: Distribuição de frequências da variável Utilização do LinkedIn como processo de R & S

Capítulo III- Apresentação do Estudo

Analizadas todas as entrevistas emergiram três dimensões centrais que organizam todos os dados mediante o objetivo de explorar a utilização do LinkedIn pelos consultores de recursos humanos no processo de recrutamento e seleção.

A tabela 2 apresenta as categorias e subcategorias que classificam a dimensão do “Processo de Recrutamento e Seleção”:

Categoria	Subcategoria
Processo de recrutamento	Proatividade com os clientes
	Pedido do cliente
	Proposta do cliente
	Proposta adjudicada
	Reunião com o cliente
	Distribuição por áreas de recrutamento
	Publicação do anúncio
	Validação do anúncio
	Procura de candidatos
	Pesquisa na base de dados da empresa
	Duração de todo o processo
	Meios de pesquisa de candidatos
	Triagem curricular
	Entrevista presencial
	Aplicação de testes
	Seleção dos candidatos
	Realização de uma short list
	Referenciação dos candidatos
	Entrevista com o cliente
	Decisão do cliente
Seleção do perfil	<i>Assessment center</i>
	Dinâmicas de grupo
	Pesquisa via LinkedIn
	Entrevista baseada em testes/ exercícios
	Avaliação de competências
	<i>Business Case</i>
	Pesquisa direta

Ferramentas e tecnologias aplicadas para a procura de candidatos	Base de dados
	Ferramenta LinkedIn
	Processo de referenciação
	Divulgação das vagas nas redes sociais
Estratégias de recrutamento	Recrutamento online
	<i>Networking</i>
	Plataformas de divulgação
	Definição de estratégias

Tabela 2: Síntese dos principais resultados obtidos na dimensão “Processo de Recrutamento e Seleção”

A tabela 3 mostra as categorias e as subcategorias da dimensão “Processo de Recrutamento nas Redes Sociais”:

Categoria	Subcategoria
Contratação de candidatos	Utilização das tecnologias
	Contratação de várias funções
	Perfis contratados
	Exigência do cliente
	Potenciais candidatos desinteressados na proposta
	Demora na resposta
Dificuldades na contratação	Concorrência forte
	Contratação de pessoas fora do país
	Conhecimentos linguísticos
	Feedback dos clientes
	Expectativa salarial
Vantagens/desvantagens do recrutamento	Facilidade de pesquisa
	Demora na pesquisa
	Informação não verdadeira
	Importante plataforma de divulgação de informação
	Fácil acesso a candidatos por zona geográfica
	Limitação do acesso
Exclusão de candidatos	Fotografias desajustadas
	Apresentação/perfil do currículo
	Zona geográfica
Identificação de perfis	Procura do perfil
	Definição do perfil
	Estratégia de pesquisa
Publicações nas plataformas	Publicação na página da empresa
	Publicações na página do LinkedIn de cada recrutador

Tabela 3: Síntese dos principais resultados obtidos da dimensão “Processo de recrutamento nas redes sociais”

Por último, a tabela 4 demonstra as categorias e subcategorias da dimensão “Utilização do LinkedIn como processo de recrutamento”.

Categoria	Subcategoria
Aspetos diferenciadores para a escolha do candidato	Capacidade de crescimento
	Motivação
	Disponibilidade imediata
	Marketing pessoal
	Perfil com muita informação
	Obrigatório a utilização do LinkedIn para o mercado de trabalho
	Fotografia ajustada ao perfil
	Informação relevante e importante
	Aumentar o networking
	Experiência profissional
	Requisitos definidos pelo cliente
	Visibilidade do mercado
	Capacidade de liderança
	Capacidade de adaptação
Utilização do LinkedIn	Possibilidade de utilização 24h por dia
	Utilização do LinkedIn como ferramenta profissional
	Definição de kew-words
	Informação estruturada
	Conectividade
Utilização das tecnologias como imagem de marca	Impacto das tecnologias
	Extinção de postos de trabalho
	LinkedIn como complemento do recrutamento

Tabela 4: Síntese dos principais resultados obtidos da dimensão “Utilização do LinkedIn como processo de recrutamento”

3.1. Processo de Recrutamento e Seleção

A dimensão Processo de Recrutamento e Seleção caracteriza-se pela explicação de todo o processo de recrutamento e seleção aplicado na empresa de consultoria, emergindo das categorias: o processo de recrutamento, todos os procedimentos adquiridos pela empresa de consultoria; atração dos candidatos, como os consultores de recursos humanos fazem para conseguir perceber qual o candidato que se enquadra na função; seleção do perfil, a

escolha do perfil ideal para a vaga em questão; ferramentas e/ou tecnologias utilizadas para a procura do candidato; recrutamento online.

Processo de Recrutamento

Esta categoria caracteriza-se pelos procedimentos adotados para encontrar os profissionais que melhor encaixam no perfil desejado pela empresa, no meio de uma imensidão de ofertas. Esta categoria emerge das categorias: proatividade com os clientes; pedido do cliente; proposta do cliente; proposta adjudicada; reunião com o cliente; distribuição por áreas de recrutamento; publicação do anúncio; validação do anúncio; procura de candidatos; pesquisa na base de dados da empresa; duração de todo o processo; meios de pesquisa de candidatos; triagem curricular; entrevista presencial; aplicação de testes; seleção dos candidatos; realização de uma *short list*; referenciação dos candidatos; decisão do cliente; colocação do candidato; e garantia de substituição.

A primeira subcategoria é a **proatividade com os clientes**, referindo-se ao facto de as empresas consultoras estarem ativas no mercado, isto é, é necessário que as empresas consultoras analisem todos os anúncios de empresas que precisam que um candidato preencha uma vaga, para que as empresas consultoras tenham clientes precisam de perceber as necessidades das outras empresas para apresentar as mais valias que podem oferecer, tal como refere o exemplo:

“Então aqui acontece o seguinte, nós enquanto consultores nós temos que colmatar as necessidades dos nossos clientes, ou seja, nós também temos aqui a função de analisar o mercado e identificar aqui novas oportunidades de negócio, ou seja, nós consultores não estamos sempre no escritório à espera que o cliente nos liguem e nos digam “Olha, tenho uma necessidade de recrutamento para um diretor de compras por exemplo”, não, nós temos que ser pró-ativos mesmo para empresas que não sejam nossas clientes nós temos que estar constantemente a analisar anúncios em vários sites de emprego, ver que empresas é que estão a recrutar, para proactivamente ligar, tentar falar com o diretor de recursos humanos, agendar uma reunião e aí na reunião apresentar a nossa empresa, mostrar ao cliente que mais

valias é que ele poderá ter ao subcontratar uma empresa de recrutamento especializado e daí recorrer aos nossos serviços”. (Empresa C)

A subcategoria **pedido do cliente** refere-se ao pedido realizado à empresa consultora para que possa ajudar a empresa cliente no sentido de encontrar o candidato que preencha a vaga, assim como se verifica no exemplo:

“Quando o cliente então quer recorrer aos serviços da empresa aqui a nossa primeira fase de recrutamento é fazer junto do cliente o diagnóstico de necessidades do cliente. Não basta o cliente dizer “Olha, eu quero recrutar um diretor comercial”, não basta isso, temos que saber muito especificamente qual é o tipo de perfil que o cliente procura, não só em termos de soft skills mas também como hard skills, tipo de experiência, em que empresas do mesmo segmento é que ele gostaria de ter pessoas a trabalhar nessa empresa, habilitações, em termos de perfil comportamental, ou seja, essa primeira fase é a mais importante, é fazer um bom diagnóstico de necessidades junto do cliente.” (Empresa C)

A subcategoria **proposta do cliente** traduz-se pela proposta que o cliente apresenta onde refere os requisitos necessários para a vaga que está por preencher, a título ilustrativo podemos referir:

“Quando o cliente então quer recorrer aos nossos serviços, aqui a nossa primeira fase de recrutamento é fazer junto do cliente um diagnóstico de necessidades do cliente. Não basta o cliente dizer “Olha eu quero recrutar um diretor comercial”, não basta isso, temos que saber especificamente qual o tipo de perfil que o cliente procura não só de soft skills como de hard skills, tipo de experiência, em que empresas do mesmo segmento é que ele gostaria de ter pessoas a trabalhar nessa empresa, habilitações, em termos de perfil comportamental, é fazer um bom diagnóstico de necessidades junto do cliente.” (Empresa C)

A subcategoria **proposta adjudicada**, caracteriza-se por ser uma subcategoria que se refere à proposta final do cliente, quando já estão definidos todos os requisitos necessários para que a empresa consultora possa encontrar o candidato, seguindo esses requisitos propostos pelo cliente, tal como se observa no exemplo:

“...depois há a proposta adjudicada e depois da proposta ser adjudicada...” (Empresa D)

A subcategoria **reunião com o cliente** caracteriza a necessidade que existe uma reunião entre o cliente e a empresa consultora para definir qual o perfil a ser procurado, como se observa em:

“Aqui na empresa, quando fazemos com os clientes, normalmente existe uma reunião com o cliente, normalmente ou é o departamento de recursos humanos envolvendo às vezes o cliente interno, em que definimos aquilo que é a função e aquilo que eles querem admitir. No fundo, tentamos desenhar o perfil ideal daquilo que é a pessoa, tentamos identificar algumas possíveis fontes, isto é, tentamos ver se eles conseguem localizar onde é que podem estar esse tipo de pessoas e em que empresas, se são aquelas que estão no ativo e que tipo de setores onde é mais valorizado. Se estivermos a falar de uma farmacêutica que vem privilegiar alguém que vem da farmacêutica, o nosso foco vai ser maior e, aí, começamos a descartar logo à partida alguns setores que se calhar eles não vão valorizar.” (Empresa A)

A subcategoria **distribuição por áreas de recrutamento** caracteriza a forma como as empresas consultoras estão estruturadas, ou seja, quando as empresas trabalham em diferentes ramos de atividade e consoante o setor de atividade da oferta de emprego, o consultor de uma determinada área fica com a responsabilidade de encontrar o candidato que preencha os requisitos definidos pelo cliente, assim como explica o exemplo seguinte:

“...nós aqui estamos divididos em várias equipas os consultores, ou seja, porque o nosso recrutamento é especializado, não podemos ser comparados a uma empresa de trabalho temporário que faz qualquer perfil. Nós aqui temos quatro áreas onde os consultores estão alocados, temos consultores que estão na área de informática e telecomunicações, ou seja, que só fazem recrutamentos inerentes a essas áreas, temos a área comercial e marketing, que é a área onde eu estou inserida, fazemos todo o tipo de recrutamento inerentes a estas áreas, diretores de marketing, key account, gestores comerciais, técnicos de marketing, tudo o que é inerente ao marketing digital, temos a área de engenharia logística e temos a área administrativa e financeira, por exemplo, um dia que eu reúna com um cliente e o cliente tem uma necessidade de um diretor financeiro, não sou eu que vou fazer esse processo de recrutamento, são os consultores especializados nessa área, é a equipa administrativa e financeira. Mas eu é que irei ser responsável por manter todo o contacto com o cliente porque fui eu que reuni com o cliente, mas tenho que passar todo o briefing ao meu colega, porque é ele que vai realizar esse processo de recrutamento. Isto também para tu perceberes a forma

como nós estamos distribuídos. Mas vamos imaginar que um cliente teve uma determinada necessidade e que essa necessidade é para a área comercial e marketing, então serei eu ou a minha equipa a realizar esse processo de recrutamento. Nós verificamos bem aqui as necessidades do cliente, qual é que é aqui uma segunda fase do processo de recrutamento?” (Empresa C)

A subcategoria **validação do anúncio** diz respeito à elaboração do anúncio e validação do mesmo, caso este esteja já estruturado e conforme aquilo que o cliente pretende, tal como esclarece o exemplo seguinte:

“Depois temos a validação do anúncio juntamente com o perfil em que fazemos uma série de questões ao cliente para apurar questões mais específicas do perfil, isto porque às vezes não é só o anúncio com os requisitos da função, há uma série de questões comportamentais que precisamos de apurar e é neste momento na reunião de kick off com o cliente.” (Empresa D)

Por outro lado, a **publicação do anúncio**, consiste na divulgação das ofertas de emprego nas plataformas, após a validação do anúncio, para que os candidatos se possam candidatar às vagas das empresas. Esta categoria é ilustrada em:

“... nós passamos à parte do sourcing and screening, o sourcing and screening sendo a segunda etapa em que nós ativamos os nossos meios de pesquisa ativa de candidatos, por duas vias, eu diria três até, uma a publicação do anúncio, e o anúncio para a search, para a unidade em que eu integro é disparado para o net-empregos, para o expresso emprego e na nossa plataforma própria, no site da empresa, que eu diria que dos três é o que tem maior reach, mais específico e onde nós encontramos mais candidatos especializados é o expresso. Depois temos também a plataforma de LinkedIn onde nós também temos algumas slots para divulgação de oferta e, portanto, publicamos também aí o anúncio.” (Empresa E)

Por sua vez, a **procura de candidatos** refere-se à procura de pessoas que tenham os requisitos propostos pelo cliente. Segundo algumas empresas, existem áreas de atividade onde se verificam maiores dificuldades em encontrar candidatos do que noutras, sendo que é necessário a empresa realizar uma pesquisa direta:

“Então é nós fazermos toda a pesquisa de candidatos. Como é que é feita a pesquisa de candidatos? Temos que fazer a publicação de anúncios em vários sites de emprego e no nosso

site também, aqui a nossa primeira fonte de recrutamento é a nossa base de dados, eu diria que é o tesouro de uma empresa.(...)sempre que o cliente tem uma determinada necessidade, aqui a nossa primeira fonte de recrutamento é ir à nossa base de dados, ou seja, pesquisar nessa imensidão de candidatos, candidatos que correspondam ao perfil...” (Empresa C)

Relativamente à **pesquisa na base de dados da empresa**, em todos os casos, as empresas têm uma base de dados que permite pesquisar vários candidatos que possam ser úteis para alguma vaga que seja necessária preencher. Esta plataforma permite perceber se faz ou não sentido fazer um primeiro contacto com algum dos candidatos. A base de dados é uma ferramenta que as empresas integram, em que está organizada e que facilita a procura de candidatos, caso não encontrem nesta plataforma o candidato com o perfil desejado, o consultor tem que tentar encontra-lo por outros meios. A título ilustrativo podemos referir:

“...antes de mais a base de dados que tem 600 mil candidatos validados, fazemos sempre um recurso ao executive search que é a ativação de um e-mail que é direcionado a todos os candidatos que estão codificados com os critérios que nós estamos à procura.” (Empresa F)

A **duração de todo o processo**, isto é, o tempo que demora desde a fase inicial com o pedido do cliente, até à fase final da colocação do candidato, diverge de acordo com as especificidades das empresas e o tipo de função que o consultor está à procura, conforme se pode verificar nos exemplos seguintes:

“Os nossos processos duram de 4 a 5 semanas e a fase de pesquisa é de quase 2 semanas só para pesquisa.” (Empresa D)

“Nós também fazemos esse acompanhamento. Isto normalmente tem um tempo de vida médio de um mês, um mês e meio, desde a fase do in take até à fase de proposta e fecho, o que é a altura em que nós normalmente percorremos quase todas estas fases e que é feita a proposta ao candidato e dá início às funções na outra empresa.” (Empresa E)

A subcategoria **meios de pesquisa de candidatos**, diz respeito aos meios que as empresas utilizam para chegar aos candidatos com o perfil indicado e que possam integrar a função que está em aberto. O exemplo seguinte vai de encontro ao que foi referido:

“Temos aqui três meios de pesquisa, em primeiro lugar temos a nossa base de dados, acaba por ser onde nós registamos todos os candidatos que vamos conhecendo por oportunidade em aberto, por empresa, e, portanto, toda a informação recolhida nos candidatos temos que a inserir na bases de dados e é uma das nossas primeiras metodologias. Depois temos a definição das fontes, isso é o quê? Nós trabalhamos muito com base na referênciação, isto é, vou divulgar junto da minha rede de contactos junto de pessoas que eu conheço, por exemplo se eu estiver a recrutar para uma empresa do setor automóvel e conhecer dois ou três elementos que trabalham em empresas do setor automóvel eu vou divulgar estas pessoas, perguntar se conhecem alguém e a nossa divulgação acaba por ser muito com base nestas fontes estratégicas que vamos divulgando. Depois temos o LinkedIn que acaba por ser a terceira metodologia de pesquisa de candidatos e mais para a frente explicar como é que fazemos esta pesquisa.” (Empresa D)

A **triagem curricular** é uma das necessidades de todos os processos de recrutamento referindo-se à identificação de candidatos que se enquadram nos requisitos identificados numa fase inicial:

“...vamos analisando e fazemos a triagem daquilo que são os requisitos obrigatório...” (Empresa A)

A **entrevista presencial** é o meio utilizado para tentar avaliar o candidato, tentar perceber como este se poderá adaptar à função e à cultura da empresa. Esta entrevista pretende criar um contacto pessoal com o entrevistado, para fazer algumas questões ao nível comportamental e técnico para que o entrevistado valide ou não toda a informação, conforme explica o exemplo:

“...é então feita a entrevista presencial, em que nesta entrevista nós focamos muito mais em termos de experiencia profissional, o que a pessoa faz, e os motivos de saída de cada empresa, é bastante importante, em termos de objetivos de carreira o que é que a pessoa deslumbra a médio e longo prazo e também perceber bem a motivação, o que seria realmente interessante para um novo projeto nesse candidato, porque nós como empresa de recrutamento e seleção especializado nós fazemos recrutamento a perfis altamente específicos e os candidatos bons realmente estão ativos no mercado de trabalho, ou seja, a maioria dos nossos candidatos nós contactamos e queremos coloca-los nos nossos clientes estão a trabalhar e muitos deles estão estáveis nas empresas onde estão, então nós temos que acrescentar valor naquilo que temos porque realmente é assim que nós faturamos, é colocar os candidatos que o cliente quer nesses clientes. Então muitas das vezes nós precisamos mais

dos candidatos do que dos candidatos precisam de nós, apesar de haver imensas empresas em Portugal, mas o mercado é assim. Então o trabalho de um consultor é de alguma forma conseguir aliciar esse candidato, em conhecer o projeto que nós temos para lhe apresentar, para que no final ele aceite a proposta e que então transite de um projeto para o outro.” (Empresa C)

A **aplicação de testes** caracteriza-se pela aplicação de um conjunto de provas que permite avaliar se o candidato se adequa à função pretendida. É nesta fase em que se avaliam *soft skills* e/ou as *hard skills*, tal como se ilustra no exemplo:

“Temos uma panóplia grande de testes, tendo em conta outras organizações temos sempre muitos testes. Tendo em conta o perfil aplicamos os que melhor avaliam esse perfil para a função.” (Empresa B)

A subcategoria **seleção dos candidatos**, caracteriza-se pela etapa posterior à validação de todo o processo realizado com o candidato e de perceber se este tem os requisitos necessários para o cliente, tal como se observa no exemplo:

“Depois desta fase das entrevistas presenciais, há uma seleção, e esta seleção normalmente os principais requisitos ou critérios que nós fazemos esta seleção tem a ver sobretudo com o fit e aqui estaria o fit e o match. Enquanto que o match acaba por estar muito mais relacionado com o requisito da função, com as responsabilidades, portanto olhando aqui numa lógica curricular no currículo da pessoa que eu estou a entrevistar, da pessoa que eu procuro, quando pensamos no fit tem a ver sobretudo com a questão do fit com a cultura do nosso cliente, se irá provavelmente esta pessoa ter as competências necessárias e as características para inserir na equipa de trabalho que o nosso cliente tem, colocar aqui uma adaptação ajustada à chefia, portanto é muito importante ter isto em conta.” (Empresa D)

A subcategoria **realização de uma short list**, é determinada pela escolha de uma lista pequena de candidatos e apresentá-los ao cliente. Depois, o cliente é que decide se aceita ou não esta *short list*, assim como consta no exemplo:

“Após o controlo de referências, isto caso seja tudo ok, nós enviamos um short list de candidatos ao cliente é a nossa etapa 6, ate uma determinada necessidade o cliente não quer

ver dez candidatos, o cliente quer ver no máximo três candidatos, ou seja, nós no máximo apresentamos três candidatos via e-mail, em formato digital, mas nunca enviamos o currículo dos candidatos, nós fazemos um relatório de entrevista, que está introduzido no nosso CRM. O que contem no relatório de uma entrevista? Uma análise swot do candidato, os seus pontos fortes, os seus pontos fracos, as oportunidades deste candidato e as ameaças neste projeto. Nós ao enviarmos essa short list de candidatos, ou seja, três relatórios de entrevista, o cliente analisa toda essa informação e ao analisar essa informação o cliente dá-me o feedback...”(Empresa C)

A **referenciação dos candidatos** consiste na averiguação da qualidade das indicações que o candidato apresenta, tanto ao nível comportamental como técnico. Nesta etapa os participantes do nosso estudo referem a necessidade de contactar a chefia anterior, para que se possa realizar esta avaliação e assim perceber se faz ou não sentido integrar o candidato na função:

“O que eu posso acrescentar eventualmente, e que é uma opção facultativa dos nossos clientes, é o controlo de referências. Quando chegamos a uma fase final do processo e à receção de um dos candidatos é comum os clientes nos pedirem o controlo de referências do candidato, isto é, nós validarmos com um antigo empregador desta pessoa se a experiência dele de facto foi reconhecida, se a saída dele foi pacífica, se é uma mais valia para a companhia, se tem bons feedbacks das chefias, esse é o único detalhe que escapou à metodologia.” (Empresa E)

Posteriormente, a **entrevista com o cliente**, reporta a necessidade de o cliente conhecer os candidatos e escolher qual deles se enquadra no perfil que ele está à procura, e assim fazer uma escolha final:

“Ele vai validar esses candidatos, se validar convida para a entrevista. Há sempre esta fase, a entrevista com o cliente, normalmente já é na empresa. Os candidatos vão à empresa fazer a entrevista com o cliente, quando é muito confidencial aí é nas instalações da empresa. E pronto, o cliente faz a decisão final. Nós recomendámos os clientes fazemos o relatório de validação psicológica. Emitimos um parecer e fazemos uma descrição do perfil da pessoa, a nível comportamental e a nível intelectual, fazemos tudo isso. É um relatório bastante completo, e que vai ajudar o nosso cliente também a escolher a pessoa que quer. E termina aí, o cliente não tendo gostado dos candidatos que recebeu podemos voltar a reformular o perfil, podemos voltar atras, buscar candidatos, de novo não porque já tem uma base de dados e já fizemos entrevistas.” (Empresa B)

A **decisão do cliente** é a subcategoria em que se designa a escolha do cliente, ou seja, o cliente vai escolher qual o candidato que se destacou nas entrevistas que obteve, tal como refere o exemplo:

“Depois há a fase da deliberação, após o envio das referências há a fase da deliberação que é a última fase em que o cliente toma a decisão e escolhe a pessoa.” (Empresa D)

Seleção do Perfil

A seleção do perfil é a categoria que diz respeito aos meios que os consultores de recursos humanos utilizam para selecionar o perfil que se adequa à função. Esta categoria emergiu das subcategorias: *assessment center*; dinâmicas de grupo; pesquisa via LinkedIn; entrevistas baseadas em testes/exercícios; avaliação de competências; *business case*; e pesquisa direta.

A primeira subcategoria **assessment center** exprime-se pela avaliação do potencial do candidato, identificar os talentos que este possui e posteriormente selecionar aquele que tem características que se enquadram nos requisitos do cliente, tal como segue na citação:

Lá está, por exemplo no método de seleção, quando o cliente já quer selecionar o candidato, por exemplo muita das vezes a finalidade do assessment center é em termos de seleção do candidato. Imaginemos que o cliente está indeciso entre dois candidatos enviados na "short list", então nós dizemos "Olhe vamos então aplicar o assessment", através do resultado desse assessment o que tiver uma maior percentagem de atuação à função será então o candidato escolhido.” (Empresa C)

As **dinâmicas de grupo** caracterizam-se pela necessidade de implementar estratégias de avaliação de comportamentos em grupo permitindo averiguar a capacidade de trabalho em equipa, assim como apresenta o exemplo:

“Depois de selecionarmos a pessoa, se estivermos a falar de grupos mais jovens, nomeadamente se estamos a falar de recém-licenciados como já tivemos. Tivemos um cliente

inglês que abriu um escritório cá e tivemos que ir às faculdades buscar recém-licenciados de engenharia, fizemos algumas dinâmicas com as pessoas.” (Empresa A)

A estratégia **pesquisa via LinkedIn** consiste em realizar uma pesquisa de candidatos através da rede social LinkedIn e perceber o nível de atividade no mercado de trabalho bem como conhecer a rede de contactos:

“Quando estamos a falar de pessoas mais seniores é também ir ao LinkedIn tentar pesquisar no LinkedIn e tentar perceber que informações é que ele lá tem, se coloca lá alguns artigos, se escreve alguma coisa, se está associado a grupos e tentamos ir buscar referências. Ver quem está ligado a ele, que nós conhecemos e pedir referências às pessoas. Portanto, fazemos muito esta abordagem pedir referências via LinkedIn a pessoas que estão ligadas a essa pessoa.” (Empresa A)

As **entrevistas baseadas em testes/exercícios** referem-se à realização de entrevistas em que são utilizados exercícios práticos ou testes para avaliar alguns pontos fundamentais para a função, tal como explica o exemplo:

“...normalmente é uma entrevista baseada em competências, que pode ou não, dependendo da função, ser complementada com exercícios de simulação, ou com testes, ou com outra coisa qualquer que se justifique para a função. O candidato passa no mínimo por duas fases distintas connosco, e esse mínimo pode ter três fases e o ultimo momento que é a entrevista com o cliente. Nós não nos colocamos só na seriação, depois obviamente o recrutamento e seleção curricular, entrevista curricular e a avaliação de uma entrevista baseada em competências, pode depois vir a ser complementada com mais algum exercício ou mais uma fase, dependendo da função, mas existe sempre esta preocupação, ser um fit mais técnico de percurso com um fit mais comportamental, que tem a ver com a cultura da empresa e seleção acaba por ter, ate porque eu digo, quando falhamos a exclusividade alguém tem que ser a pessoa,...” (Empresa H)

A **avaliação de competências** caracteriza-se pela avaliação das competências fundamentais para o exercício da atividade, quer competências técnicas quer transversais, tal como se observa no exemplo:

“Dependerá sempre do tipo de projeto que nós estamos a desenvolver. Aquilo que nós apresentamos perante o cliente é a nossa capacidade de avaliar daquilo que são as soft skills dos candidatos. O nosso compromisso não passa por fazer aqui avaliações técnicas,

avaliações técnicas no sentido técnico e profissional, ou seja, temos um programador, uma pessoa que vai programar bits e bytes, nós não vamos avaliar os conhecimentos dessa pessoa em Docnet, não porque também não temos uma estrutura que nos permite, não temos aqui ninguém especializado em informática, e não conheço nenhuma empresa de consultoria que tenha cá alguém só para avaliar, isto em competências técnicas. O que nós fazemos é que partimos desde o princípio que nas oportunidades e fruto daquilo que foi as experiências em empresas por onde passou ele foi trabalhando com estas metodologias, foi assumindo posições de liderança, de coordenação de equipa, liderança de departamentos, ou seja, à partida há aqui alguém válido, há aqui alguém que percorreu um caminho ascendente. Naquilo que é avaliações de competências de soft skills dependerá sempre da posição e é aquilo que os clientes nos pedem.” (Empresa G)

A subcategoria **business case** diz respeito à captação de raciocínio para iniciar um determinado projeto, num caso concreto, ou seja, a elaboração de um exercício proposto com um determinado cenário, em que os candidatos, depois de estudarem esse exercício, apresentam as conclusões. Como exemplo podemos referir:

“Usamos também algumas abordagens de business case em que nós colocamos um cenário, se a empresa for já conhecida construímos um contexto colocamos o desafio em cima da mesa e pedimos para ele estudar ou repensar nisso em casa e depois no dia seguinte vem ter connosco e vem nos apresentar qual é que seria a abordagem que ele fazia. Vou dar exemplos, se estivermos a falar de uma pessoa da área dos recursos humanos em que nós dizemos “Somos uma empresa que está a expandir-se, vai aumentar a equipa de recursos humanos, os desafios que eles têm são estes, os grandes objetivos que eles têm são estes, agora diga-nos você enquanto elemento novo o que vai acrescentar, qual é o seu valor, o que vai acrescentar para a organização e o que sugere fazer-se, isto é, se você já estivesse lá o que faria?”. Portanto, aqui damos algum tempo ou então como são áreas mais relacionadas com os recursos humanos, ou com as compras colocamos alguns casos práticos. Se for na área comercial, os exemplos mais básicos “Venda-me esta caneta”, quando é mais na área dos recursos humanos, se estivermos a apostar numa pessoa mais focada nas relações laborais tentamos colocar um cenário como “Tem que despedir alguém, como é que você faz?” descrever os passos todos, se fez fez isso como é que correu, o que é que fez, se não o fez como é que faria. Fazemos muito esta interação com os candidatos. E é muito também pelos que validam essas referências por parte de outras pessoas.” (Empresa A)

Por fim, a **pesquisa direta** refere-se ao processo adotado para procurar profissionais que ocupam cargos de elevada importância nas organizações, chamado de *executive search*, tal como explica o exemplo:

“Então é assim, normalmente isto muita das vezes depende de perfil para perfil, ou seja, às vezes temos processos de recrutamento que são de executive search em que o processo de recrutamento tem de ser feito de forma diferente do que de perfis com nível inferior. Nós não somos só uma empresa de recrutamento especializado, não somos uma empresa de perfis de direção, fazemos também perfis por exemplo de técnico operacional e que são mais específicos, ou seja, não é colocar um anúncio que a pessoa nos vai chegar e aí os clientes precisam da nossa ajuda.” (Empresa C)

Ferramentas e Tecnologias aplicadas para a Procura de Candidatos

Esta categoria caracteriza-se pelos instrumentos e/ou tecnologias utilizadas por parte dos consultores de recursos humanos no processo de recrutamento de candidatos. Esta categoria emerge das subcategorias: base de dados; ferramenta LinkedIn; processo de referênciação; e divulgação das vagas nas redes sociais.

As **bases de dados** reportam-se a uma das ferramentas mais utilizada pelas empresas para a procura de candidatos. Esta ferramenta integra uma grande quantidade de informação das candidaturas que vão recebendo espontaneamente, em que a empresa vai atualizando todos os dados para encontrar mais facilmente candidatos, tal como é ilustrado no exemplo:

“Temos uma base de dados, que é uma base de dados que tem 12 anos no mercado português, portanto tudo que são anúncios que nós publicamos com esse histórico de anos, nós temos o registo das candidaturas que foram feitas e podemos sempre recuperá-las a qualquer momento, e ela está segmentada por funções, tem por exemplo funções só da área financeira, tem currículos só da área de marketing, da área de vendas, comercial ou só da área farmacêutica. Esse é o método primordial daqui, que é recuperar essa base de dados de candidatos com quem já tínhamos trabalhado no passado.” (Empresa E)

A **ferramenta LinkedIn** é um instrumento de pesquisa que permite aos consultores pesquisar candidatos. Esta ferramenta é considerada, pelos consultores, a maior base de dados que integra imensas pessoas que estão ativas no mercado de trabalho. Sendo uma ferramenta profissional, toda a informação que as pessoas colocam é uma mais valia para quem está a recrutar, como se pode verificar no exemplo:

“Depois a outra ferramenta a este nível será essencialmente o LinkedIn, é uma plataforma que é a todos os níveis bastante útil e que tem como vantagem face aquilo que é a nossa base de dados. A nossa base de dados tem que ser alimentada por nós e os recursos não são assim tantos. As pessoas vão ao LinkedIn, colocam lá os seus dados e uma outra vantagem de que está atualizado, supostamente cada pessoa vai atualizando o seu perfil. Nós na nossa base de dados temos 60 mil pessoas, mas se ninguém for ao perfil da pessoa daquilo que é a base de dados esse perfil rapidamente fica desatualizado, quando a pessoa mudar de sítio nós não vamos saber para onde mudou, a não ser que a pessoa tenha a delicadeza de enviar-nos um e-mail, o que isso dificilmente acontecerá, mas tem essa vantagem.” (Empresa G)

Por sua vez, o **processo de referenciação** pode ser compreendido como o processo que permite validar informações importantes para os recrutadores quando estes estão com dúvidas, assim como se observa no exemplo:

“...nós então fazemos um controlo de referências, é a nossa etapa 5 de recrutamento. A etapa 5 é um controlo de referências, ou seja, para candidatos que estão ativos no mercado de trabalho, que estão a trabalhar, nós não vamos fazer um controlo de referências na empresa que estão atualmente, mas através da nossa base de dados e através de networking nós conseguimos sempre aqui obter referências, porque temos uma base de dados onde estão contactos de clientes nossos e que por algum motivo já trabalharam com essa pessoa, ou de ex-colegas, de forma a tentar sempre obter aqui algum controlo de referências acerca do candidato mas de uma forma muito confidencial. O candidato nunca sabe qual é que é o cliente para o qual estamos a recrutar e quando é feita a apresentação do candidato, o cliente não sabe que se chama Cátia e que trabalha na empresa x ou y, por isso, este é o nosso papel, o nosso papel é sermos aqui o elo de ligação entre o candidato e o cliente.” (Empresa C)

A **divulgação das vagas nas redes sociais** diz respeito à divulgação das ofertas de emprego pelos consultores de recursos humanos nas redes sociais. Algumas empresas de recrutamento divulgam anúncios através das redes sociais para poderem obter mais candidatos. As redes sociais são ferramentas

que tornam a divulgação mais vasta ajudando no processo de recrutamento, conforme se observa no exemplo:

“Normalmente, esse tipo de divulgação é feito muito em empresas de recrutamento e seleção e de trabalho temporário, isto porquê? Porque normalmente aquilo que eles procuram é tudo funções mais operacionais, mais técnicas, isto é, operadores de call center, operadores de loja, esse tipo de funções que normalmente não são tão específicos, tão especializadas, acabam por precisar de divulgar de uma forma mais massiva e o uso das redes sociais, portanto o Facebook, o LinkedIn no fundo acaba por chegar a este tipo de jovens. Normalmente, têm timings muito reduzidos. Portanto, estas pessoas, estas empresas, têm que apresentar candidatos num curto espaço de tempo e, portanto, acabam por ter que divulgar aqui massivamente online, neste tipo de meios, acaba por ser aqui um veículo de propagação das oportunidades que funciona muito bem nesse tipo de funções. Não utilizamos plataformas de emprego nem plataformas como o Facebook, portanto como a rede social Facebook não utilizamos, apenas no LinkedIn ou nas plataformas dos nossos parceiros estratégicos que são as escolas de gestão.” (Empresa D)

Estratégias de Recrutamento

As estratégias de recrutamento são o modo como as empresas elaboram um planeamento daquilo que vai ser o seu processo de recrutamento, isto é, os procedimentos que vão ser utilizados para recrutar possíveis candidatos. Esta categoria surgiu das subcategorias: recrutamento online; *networking*; plataformas de divulgação; e definição de estratégias.

A subcategoria **recrutamento online** consiste em conduzir as organizações na utilização da Internet e nas suas ferramentas para recrutar candidatos com maior rapidez e menos custos. Este recrutamento permite receber candidaturas via online, filtrar candidatos, controlar as vagas consoante as candidaturas que se recebe e até mesmo existe a possibilidade de fazer entrevistas caso seja necessário:

“O recrutamento online acaba por ser a base do nosso trabalho, porque lá está até chegar ao dia da entrevista com o cliente, para existir a tal seleção, estamos a falar de um processo que demora até um mês, a partir do momento em que envia o currículo até que é entrevistado pode demorar até um mês por causa dos passos que têm que acontecer, há várias coisas que temos

que saber é preciso avaliar o inglês, como se trata de recrutamento internacional, por exemplo, por isso a base é sem dúvida o recrutamento online, nós chegamos aos nossos candidatos sem dúvida que utilizámos o recrutamento online.” (Empresa I)

O **networking** representa a rede de contactos que os consultores têm e que vão adquirindo ao longo do tempo, sendo uma boa forma de encontrar pessoas para integrar em alguma função, assim como se pode verificar no exemplo:

“O único tipo de posição, a tipologia onde isso debate mais é mesmo o nível de direção, que é um mercado muito mais ligado à referênciação. Nós temos um conjunto de candidatos que estão associados ao nosso network, à nossa rede social, pessoas que nós conhecemos melhor, ou no meio que nós estamos a trabalhar, por exemplo eu sou consultor muito focado na área financeira, portanto tenho um conjunto de candidatos que já conheço do histórico que tenho nesta função e quando é um nível de direção não é uma função que nós anunciamos. Nós não colocamos um anuncio no expresso emprego, ou no net-emprego com uma função de diretor financeiro. Eu primeiro que tudo vou questionar na minha network, nos candidatos que eu já conheço, profissionais da área, quem é que me podem indicar ou referenciar para esta função, quem é que tem boas referências ou que pode fazer um bom fit com aquela função.” (Empresa E)

As **plataformas de divulgação** são as ferramentas utilizadas para disseminação dos anúncios ou até para marketing das empresas. Os participantes no estudo reportam-se às plataformas de emprego, redes sociais e o site da própria empresa:

“...e depois plataformas de emprego como net-empregos, trabalho certo, e usamos também muito as bases de dados, e estarmos presentes tanto nas newsletters ou como nas plataformas de emprego das próprias faculdades.” (Empresa I)

A **definição de estratégias** é a subcategoria vai de encontro ao método que as empresas definem para chegar a determinados perfis, tal como demonstra o exemplo:

“Por exemplo, eu neste momento estou a ter um processo de recrutamento em que não posso ter anúncios publicados, porque é confidencial, o cliente não quer que se saiba que está a recrutar, ou seja, logo aí a ferramenta do anúncio e até poderia ser um processo de recrutamento que poderia arranjar um candidato através de anúncio, portanto aí o que é que

vai ser aqui os meus critérios para fazer os processos de recrutamento? Os candidatos têm de aparecer, apenas recurso à base de dados e recurso também ao LinkedIn por exemplo. Nós dependendo do tipo de perfil vamos definir aqui que estratégias é que vamos implementar para fazer o recrutamento, ou seja, e essas estratégias são implementadas depois de nós falarmos com o cliente e depende muito do tipo de cliente e do tipo de perfil, porque imagina se for um perfil de executive search aqui com um patamar mais elevado, o LinkedIn pode ser uma opção, mas não a melhor opção.” (Empresa C)

3.2. Processo de Recrutamento nas Redes Sociais

No que se refere ao processo de recrutamento nas redes sociais, em que se menciona a utilização das redes sociais como forma de atrair possíveis candidatos para a função, esta dimensão emergiu das categorias: contratação de candidatos; dificuldades; vantagens/desvantagens no recrutamento; exclusão de candidatos; e identificação de perfis.

Contratação de Candidatos

A categoria **contratação de candidatos** refere-se à contratação de profissionais que se enquadram num determinado perfil que a consultora identificou. Esta categoria emergiu das subcategorias: utilização das tecnologias; contratação de várias funções; perfis contratados; exigência do cliente; potenciais candidatos desinteressados na proposta; e demora na resposta.

A **utilização das tecnologias** é uma subcategoria que se refere às tecnologias utilizadas para contratar pessoas sendo as mais frequentes o LinkedIn e o Facebook, tal como se observa no exemplo:

“Utilizo exaustivamente. Nós temos muito presente que hoje em dia estamos na era das tecnologias e que toda a gente tem uma rede social qualquer por isso nós usamos muito as redes sociais. Nós sabemos qual o perfil que estamos à procura, tentamos sempre criar imagens, neste caso que sejam apelativas quando usamos nas redes sociais, através da nossa equipa de designer e a partir daí é tentar espalhar a divulgação do anúncio da oferta de emprego o máximo que der, seja nas próprias paginas da internet da empresa, a empresa tem

três paginas oficiais de Facebook, seja a geral, internacional e a dos serviços, temos também o grupo da empresa no Facebook e depois temos os outros grupos que também somos membros. A partir do momento que tens um anuncio muitas vezes fazemos nas redes sociais através do nosso blog, em que na rede social não tem informação tao generalizada, tem uma coisa mais resumida que chama mais atenção e depois tem um link que direciona para o nosso blog ou para o nosso site em que tem todas as especificidades da vaga de emprego.” (Empresa I)

A subcategoria **contratação de várias funções**, consiste na necessidade frequente das empresas consultoras contratarem candidatos para várias funções. No entanto, algumas empresas trabalham com áreas de atividades específicas daí algumas empresas clientes recorrerem a essas empresas consultoras, como se verifica no exemplo:

“Olha acabam por ser funções de várias áreas, quer sobretudo da área de recursos humanos e podemos pensar em técnicos de recursos humanos, diretores de recursos humanos, área financeira diretores financeiras, a área comercial acaba por estar aqui desde account manager, gestores de mercado externo, diretores comerciais, diretores de delegação por exemplo instituições bancárias, mais da área financeira. Temos também a área de engenharia, a área de engenharia aqui no Norte acaba por ter um peso bastante grande porque temos um grande tecido empresarial muito ligado à indústria e portanto temos também noção que a área de engenharia acaba por ter que ser muito através do LinkedIn porque normalmente à menos procura por parte das pessoas e normalmente temos que ir nós atrás delas e as abordar diretamente, desde engenheiros de produção, engenheiros da área da qualidade com aqui uma componente da língua, por exemplo fluentes em alemão, desde este tipo de funções , a área de Marketing também já tivemos vários processos na área de Marketing portanto para Brand Manager. Acabam por ser várias áreas aqui.” (Empresa D)

A subcategoria **perfis contratados** caracteriza a descrição de funções que as empresas consultores pretende recrutar, tal como se observa em:

“Se tivesses feito essa pergunta à 2 anos atrás eu dizia que era mais recém-licenciados, pessoas sem experiência, ou pessoas que realmente terminaram o curso à um ou dois anos e que aqui não consegue arranjar emprego, falámos do recrutamento internacional. Hoje em dia, acaba por ficar um bocado mais balanceado este número porque cada vez sentimos mais que as pessoas com experiência aqui não sentem que são reconhecidas, que não progridem, que estão na mesma situação ou numa situação ainda pior de à dois anos atrás, à cinco anos atras. Hoje temos cada vez mais pessoas com experiência, pessoas com

família, com filhos, com marido. Mas sim, apesar de existir mais pessoas nessa situação de á três anos atrás, continuam a ser pessoas recém-licenciadas, ou pessoas que se licenciaram ou terminaram a formação à dois anos e que realmente não conseguem arranjar emprego aqui em Portugal, por isso estamos a falar de uma faixa etária entre os 24 e os 26 anos.” (Empresa I)

Normalmente, estes processos caracterizam-se por um conjunto de **exigências do cliente**, ou seja, um conjunto de condições que o cliente define para que a empresa consultora contratada chegue ao perfil adequado, tal como ilustrado em:

“Olha sobretudo as dificuldades, porque o nosso cliente normalmente como está a recorrer a uma empresa externa para encontrar o candidato certo acabam por ser muito exigentes, portanto às vezes temos aqui uma série de questões muito específicas em que às vezes o candidato poderá até nem ter um ou dois aspetos das responsabilidades que irá desempenhar mas o cliente já não quer no fundo dar aqui uma hipótese, por muito que nós explicamos que a pessoa até tem potencial e que a pessoa tem uma série de valências e mais valias às vezes o cliente acaba por ser muito exigente e radical e nem sequer crer considerar esse tipo de pessoas.” (Empresa D)

Desta forma, poderão surgir **potenciais candidatos desinteressados na proposta**, isto é, depois de realizada a proposta acerca um de um determinado projeto, o candidato identifica que não tem interesse em integrar esse projeto, tal como se exemplifica em:

“Depois outra dificuldade acaba por ser às vezes as pessoas não estão interessadas, esta pesquisa direta tem a vantagem de irmos especificamente ter com as pessoas das empresas que nos interessam, mas por outro lado como estas pessoas estão a trabalhar atualmente muitas vezes não estão interessadas em mudanças profissionais. E, portanto, temos uma série de candidatos que tinham todo o potencial para as nossas oportunidades que não estão interessados na função.” (Empresa D)

A **demora na resposta** é a subcategoria que diz respeito ao tempo que os candidatos demoram a responder a um e-mail ou a uma mensagem nas plataformas online, sendo esta quantidade de tempo adequada de acordo com os nossos participantes, verificando-se no exemplo:

“Outra dificuldade, acaba por ser às vezes nós abordamos a pessoa, enviamos uma mensagem no LinkedIn e a pessoa não responde em tempo útil, responde-nos passado uma, duas, três semanas e às vezes faz toda a diferença. Portanto estamos já numa fase avançada no processo, já na fase das entrevistas presenciais, e temos uma pessoa da fase inicial que nós abordamos e nos respondeu e, portanto, às vezes temos que pensar ainda em inseri-la no processo ou explicar que o processo já terminou, acaba por ser aqui uma desvantagem se quiseres desta abordagem. Outro ponto que às vezes nos preocupa é o facto de às vezes a informação não estar atualizada o suficiente, nós temos ali um esboço do currículo da pessoa que está ali para nós consultarmos e às vezes pode nem corresponder aquilo que nós procuramos. Portanto, numa primeira fase é uma abordagem que parece muito cirúrgica e depois quando estamos a falar por telefone com a pessoa percebemos que o título da função que a pessoa tem no LinkedIn até acaba por não corresponder às responsabilidades que ele tem no dia-a-dia, ao longo da função atual, e, portanto, já não vai fazer sentido para o nosso cliente. Portanto, acaba por ser um bocadinho ambíguo, porque nem sempre o LinkedIn acaba por corresponder à verdade.” (Empresa D)

Dificuldades na Contratação de Candidatos

Esta categoria é caracterizada pelas limitações com que os consultores se deparam para encontrar talentos adequados a determinadas funções, emergindo das subcategorias: concorrência forte; contratação de pessoas para fora do país; conhecimentos linguísticos; feedback do cliente; e expectativa salarial.

A **concorrência forte** diz respeito ao elevado número de empresas que procuram candidatos com características muito específicas sendo que existe uma elevada competitividade entre as empresas consultoras na medida em que todas pretendem os melhores profissionais, existindo muita variedade de ofertas:

“A dificuldade é de facto que a concorrência é muito forte, isto é, às vezes a oferta que temos em cima da mesa por parte dos clientes não é necessariamente aliciante.” (Empresa A)

A subcategoria **contratação de pessoas para fora do país** diz respeito à procura de pessoas que estejam dispostas a integrar uma empresa fora do

país de residência e que é frequente de acordo com os nossos participantes, tal como se verifica no exemplo:

“Das principais dificuldades foi a que falei ao bocado, estamos a falar de recrutamento internacional não estamos a falar de um recrutamento em Portugal, e isso realmente causa algum receio na pessoas, a verdade é que existem muitas histórias, a verdade é que existem muitas empresas que não têm ética neste assunto e isso faz com que tenham receio de assinar coisas, apesar que com a nossa empresa não têm nenhum contrato de exclusividade e não têm que nos pagar nada, são os nossos clientes que nos pagam a nós não são os nossos candidatos. Depois de passarmos esta mensagem acho que este receio acaba, mas até chegar aqui eles têm medo, e têm medo de perguntar, em vez de dizerem logo “Olha desculpa lá mas o que vocês ganham com isso se vocês não nos cobram nada?”.” (empresa I)

Os **conhecimentos linguísticos** referem-se à necessidade emergente dos candidatos dominarem línguas estrangeiras, tal como se observa em:

“A fluência em inglês, nem toda a gente tem inglês fluente e a maior parte dos nossos clientes acaba por pedir o inglês fluente. Portanto, se a pessoa no LinkedIn não tem esta competência acabamos por excluir porque é uma competência que devemos sempre valorizar e se a pessoa não tem é um indicador negativo.” (Empresa D)

O **feedback dos clientes** caracteriza-se pela necessidade de o cliente avaliar e validar o candidato apresentado pela empresa consultadora, tal como se observa no exemplo:

“...o cliente vai-nos dar o feedback, essa parte tem a ver já aqui com o selection, o selection é a fase intermédia em que o cliente recebe os relatórios e nos diz quem quer conhecer dos três a quatro, idealmente serão os três ou os quatro dos candidatos que enviamos, e depois será então o momento das entrevistas do lado do cliente. Nós nesse momento podemos estar presentes também e a acompanhar, não é frequente, mas acontece.” (Empresa E)

Por sua vez, a **expectativa salarial** refere-se à compensação que os candidatos esperam receber ao integrar determinada função. A título ilustrativo podemos referir:

“Às vezes os enquadramentos salariais, o cliente muita das vezes quer ter aqui um filet mignon a pagar amendoins, isto é normal, é normal, faz parte, também o cliente faz a gestão do projeto como bem entende, mas as vezes toda a gente quer aqui o profissional mais competente do mundo, mas não é estar disposto, pode não ter efetiva capacidade de pagar, ou porque não tem aqui finança parte financeira que não consiga suportar, ou porque às vezes há ali dinâmicas dentro da empresa que não permitem e as vezes temos que gerir estas dinâmicas. Não estou a dizer que são o top da dificuldade, mas são aqui coisas relativamente comuns. O enquadramento salarial, a experiencia da pessoa, que às vezes também e toda a gente se queixa querem pessoas com 5 anos de experiencia que pessoas com 15 20 têm dificuldade em fazer e a pagar mal, mal é no sentido de não serem competitivos, a questão da formação.”
(Empresa G)

Vantagens/Desvantagens do Recrutamento

Esta categoria diz respeito aos benefícios e às limitações que o processo de recrutamento pode implicar, emergindo das subcategorias: facilidade de pesquisa; demora na resposta; informação não verdadeira; plataforma de divulgação de informação; acesso de candidatos; e limitação do acesso.

A subcategoria **facilidade de pesquisa** consiste em ter acesso aos candidatos mais facilmente, através das opções de pesquisa que o LinkedIn fornece. Quando a pesquisa é bloqueada pela procura intensa de candidatos, os consultores recorrem ao *LinkedIn Recruiter*, onde encontram mais opções de pesquisa de candidatos, tal como se observa no exemplo:

“Depois permite-nos aqui fazer a pesquisa através de key-words, se tivermos aqui à procura de um account manager que acaba por ser um comercial, um account manager para o setor de IT consigo escrever account manager, escolher a indústria das novas tecnologias, consigo cruzar com o Porto. Às vezes quando procuramos perfis um pouquinho mais juniores escolhemos a universidade e depois colocamos, por exemplo, a empresa onde a pessoa está a trabalhar atualmente, portanto conseguimos aqui cruzar informação com empresas target que procuramos. Portanto, estas key words são muito poderosas e permite-nos aqui fazer muitos filtros. O que é que acontece? Nós com o nosso perfil normal de LinkedIn pessoal, digamos assim, ao final de x pesquisas acaba por nos bloquear. Neste momento, em que nos bloqueia o acesso temos que usar o recruiter, o LinkedIn recruiter que a Jason Associates tem várias licenças para cada zona geográfica e aqui no Porto temos uma licença e com este LinkedIn no fundo as pesquisas são ilimitadas e acaba por nos permitir fazer filtros ainda mais específicos e

profundos do que a pesquisa normal deste LinkedIn, portanto, a maior vantagem deste LinkedIn recruter é nós conseguirmos chegar a todo o tipo de perfis e fazer o cruzamento por 3 anos de experiencia, 5 anos de experiencia, o domínio de determinado software informático. Portanto, tem aqui uma panóplia de filtros que acaba por ser uma base de dados muito forte.” (Empresa D)

A **demora na pesquisa** diz respeito à morosidade do processo de pesquisa de candidatos através do LinkedIn, podendo este tornar-se num método mais moroso do que se os consultores recorressem ao método de recrutamento tradicional:

“...por outro lado, nós ao tentar fazer a pesquisa podemos demorar mais tempo do que se colocássemos o anúncio e ele responder, limitarmos aquilo que é o anúncio. Nós quando usamos o LinkedIn não vamos só a quem responde ao anúncio vamos também ver quem é que viu o anúncio, consegue-se ver quem é que foi ver o anúncio, e quem é essa pessoa e se dentro dessa pessoa quem são as pessoas que estão ligadas a ele se pode estar alguém que interessante ou não. Portanto, às vezes basta só clicar, vi não me interessou, fechou, não respondeu ao anúncio, mas fica lá a visualização. Eu vou ver e se ele não respondeu não tem esse interesse eu vou tentar ver se faz sentido explorar o LinkedIn dele e se eu vir que da parte dele não há interesse vou ver os amigos dele, e se dentro dos amigos dele alguém que tenha esse interesse. Dentro desses amigos a questão é que se demora mais tempo, porque quanto mais fundo se vai dispersa. É o inconveniente que tem se usarmos o LinkedIn como exploração.” (Empresa A)

A subcategoria **informação não verdadeira**, caracteriza a informação que o candidato coloca no seu perfil, de acordo com o seu percurso, e que, por vezes, não corresponde à realidade das funções executadas, tal como se observa em:

“...a outra desvantagem que tinha acabado de dizer é não corresponder às vezes à realidade das responsabilidades da pessoa.” (Empresa D)

A **plataforma de divulgação de informação**, concretamente o LinkedIn, é um meio de divulgação do currículo, que tem a facilidade de divulgar o perfil no mercado de trabalho e que é avaliado pelos participantes do estudo como importante, tal como se observa no exemplo:

“Em termos de vantagens, é uma plataforma poderosa porque acaba por ser o teu currículo online, ou seja, tudo o que nós publicamos no LinkedIn, nomeadamente o nosso currículo, a nossa atualização das nossas competências, acaba por fazer com que sejas mais apetecível no mercado e acabas por ter ali o teu perfil com acesso a toda a gente. Portanto, para os recrutadores, as pessoas que tenham a informação atualizada é extremamente útil porque facilmente conseguimos chegar até à pessoa.” (Empresa D)

Esta plataforma permite **acesso de candidatos**, reportando-se ao número de perfis disponíveis para a função que se pretende recrutar. As empresas consultoras caracterizam este acesso de candidatos como fácil na medida em que permite a utilização de estratégias para especificar a seleção, como por exemplo a zona geográfica, tal como se observa em:

“Mais vantagens, acaba por ser o facto de não haver limitação geográfica, conseguimos chegar a todo o tipo de localizações que nos interessam. Às vezes queremos procurar pessoas do estrangeiro por exemplo, e fazemos varias pesquisas e conseguimos chegar a portugueses que estão lá fora, temos esse objetivo também de abordar pessoas com experiencia profissional e o LinkedIn é uma das ferramentas úteis para isso.” (Empresa D)

Apesar das vantagens da utilização da plataforma existem outros fatores que podem comprometer a sua utilização, nomeadamente pela **limitação do acesso**. Isto é, quando se pretende realizar uma pesquisa mais exaustiva existe um limite ao acesso de todos os candidatos, como se observa pelo relato da Empresa E:

“As desvantagens do LinkedIn, sinceramente não vejo muitas, o LinkedIn tem uma limitação para quem não tem conta premium de visita de perfis, não sei se já lhe aconteceu. Enfim, o LinkedIn ser um meio para uma utilização intensiva tem que ser pago? Acaba por ser uma desvantagem, porque nós estamos muito dependentes dele e se porventura a empresa não e tem como política adquirir contas premium, elas têm um custo e é um custo elevado, acaba por ser uma desvantagem para nós comparativamente com concorrentes que as tem.” (Empresa E)

Exclusão dos Candidatos

A exclusão de candidatos diz respeito à eliminação de perfis que não se enquadram na função, emergindo de: fotografias; apresentação do perfil do candidato; e zona geográfica.

A subcategoria **fotografias** refere-se à necessidade de o perfil do candidato apresentar uma fotografia ao meio profissional que se está inserido ou se pretende inserir. De acordo com os nossos participantes, as fotografias utilizadas nos perfis são, muitas vezes, desajustadas conduzindo à imediata exclusão do candidato. A título de exemplo podemos referir a Empresa E:

“Outro critério de exclusão acaba por ser fotografias desajustadas, muitas das vezes aparecem fotografias que realmente não são profissionais e o LinkedIn da forma como nós o vemos é uma rede social profissional, portanto há que distinguir de outros como por exemplo do Facebook. Portanto, há que ter aqui este cuidado.” (Empresa D)

A subcategoria **apresentação do perfil do candidato** caracteriza-se pela forma como os candidatos apresentam a informação sendo importante que o candidato que exerceu uma função coloque todas as informações relevantes para essa função, conforme o exemplo:

“O fator determinante para a exclusão de candidatos, eu diria que a forma como apresentam o seu perfil. E aqui eu estendo isto também para a apresentação dos currículos que nos chegam através de anúncios. Há vários templates de currículos que são menos interessantes porque acabam por ter uma experiência em alguns casos pouco detalhada, outras vezes que tem falta de informação e a falta de informação é por exemplo mencionar datas de início e fim das experiências, o estar incompleto, por exemplo um candidato na formação mostra alguma incongruência, iniciou a licenciatura mas não terminou, ou que começou por envergar por uma área académica que estava ligada às finanças e depois fez uma volta de 360° e decidiu envergar para o marketing digital que é um encadeamento pouco lógico. Eu diria que o fator que de facto é determinante para excluir via mais online é mesmo a apresentação do perfil.” (Empresa E)

Por fim, a **zona geográfica**, refere-se ao facto dos candidatos identificarem no seu perfil qual a sua zona geográfica de residência, sendo que quando esta

zona é diferente da zona geográfica da vaga apresentada, pode conduzir à exclusão do candidato, tal como referido em:

“Mais coisas, a localização, o nosso cliente procura pessoas no Porto e na nossa pesquisa aparecem pessoas de Lisboa não as consideramos. Acho que são essas os principais critérios de exclusão.” (Empresa D)

Identificação de Perfis

A identificação de perfis diz respeito à forma como os consultores de recursos humanos chegam ao perfil pretendido. Esta categoria emergiu das subcategorias: procura de candidatos; definição do perfil; e estratégia de pesquisa.

Inicialmente é realizada a **definição do perfil** em que são apresentadas as características principais da função que se pretende recrutar, tal como se ilustra em:

“Identificação é a palavra-chave, ou seja, como eu disse, no 1º passo, quando temos o recrutamento e seleção já definimos o perfil com o cliente...” (Empresa H)

Seguidamente, a **procura de perfis** caracteriza-se pela pesquisa do conjunto de características que mais se adequa aos requisitos propostos pelo cliente:

“Isso vem com a definição do perfil, nós temos o perfil com o cliente, temos o anúncio, e esse anúncio depois vai orientar toda a pesquisa, vamos procurar o nome da função e pelo nome das empresas target nós decidimos, depende do perfil do candidato e da estratégia de pesquisa, porque se eu tenho que ter obrigatoriamente pessoas com experiência na área de vinhos, o meu critério vai ser pesquisar pela indústria dos vinhos no LinkedIn. Tudo o que vier fora deste setor já vou excluir, normalmente é o setor de atividade e tem muito a ver com o perfil que nós pretendemos procurar.” (Empresa D)

Quanto à subcategoria **estratégia de pesquisa**, esta caracteriza-se pela identificação de qual a ferramenta que deve ser utilizada para pesquisa de determinados candidatos:

“...e com a estratégia de pesquisa, no fundo acaba por ser aquilo que o cliente pede, as competências que são críticas, às vezes o inglês, às vezes a licenciatura em engenharia, outras vezes o domínio do espanhol, portanto tudo isso são requisitos que temos que começar por aí a nossa pesquisa.” (Empresa D)

Publicações nas Plataformas

A categoria **publicações nas plataformas** refere-se aos anúncios que são colocados nas plataformas para a divulgação das ofertas de emprego. Esta categoria emergiu das subcategorias: página da empresa; e página do LinkedIn do recrutador.

A **página da empresa** caracteriza o procedimento de publicitar ofertas de emprego recorrendo à página da empresa nas redes sociais, tal como se verifica no exemplo:

“Para além dos vários sites de emprego, nós colocamos no nosso site...” (Empresa C)

Por outro lado, os participantes referem ser frequentes a utilização da **página do LinkedIn do recrutador**, para divulgação de ofertas de emprego. Ou seja, muitos dos recrutadores costumam utilizar a sua página do LinkedIn para divulgar ofertas de emprego, como se verifica no exemplo seguinte:

“Depois cada um de nós, cada um dos resources tem a sua própria página do LinkedIn, nós tentámos encontrar, fazer conexões novas consoante o perfil que estamos à procura, partilhar as publicações que são de anúncios de emprego, e muitas vezes utilizamos agora a parte da publicação e basicamente todas as tuas conexões vêem tudo o que publicas, ou seja, acaba por ajudar a publicação, porque a partilha de publicação só aparece no feed, a publicação a verdade é que todas as tuas conexões se tiverem essa opção vão receber uma notificação a dizer que neste caso fui eu que publiquei algo. Como aparece o título a verdade é que se me chamar a atenção eu vou ler, por isso utilizamos muito a parte das publicações, utilizamos muito o LinkedIn e não só também para notícias, ou seja, para dar informações às pessoas,

não só para vagas de emprego mas também para dar informações da empresa, dos documentos que precisa se for para fora, para dar alguns detalhes e informações para também mostrar às pessoas que realmente nós sabemos o que estamos a falar e o que é o nosso trabalho.” (Empresa I)

3.3. Utilização do LinkedIn como Processo de Recrutamento

A utilização do LinkedIn como processo de recrutamento refere-se à ferramenta do LinkedIn como um meio de recrutamento para as empresas consultoras emergindo das subcategorias: os aspetos diferenciadores; a utilização do LinkedIn; e a utilização de tecnologias.

Aspetos Diferenciadores para a Escolha do Candidato

Esta categoria refere os aspetos importantes para escolher o perfil adequado à função, nomeadamente, a capacidade de crescimento; motivação; disponibilidade imediata; marketing pessoal; quantidade excessiva de informação no perfil; a obrigatoriedade da utilização do LinkedIn para o mercado de trabalho; a fotografia ajustada ao perfil profissional; a disponibilização de informação importante e relevante; a necessidade de aumentar o *networking*; a experiência profissional; os requisitos definidos pelo cliente; a visibilidade no mercado; a capacidade de liderança; e a capacidade de adaptação. A tabela 5 apresenta exemplos de evidências da categoria identificada com aspetos diferenciadores para a escolha do candidato.

Capacidade de crescimento	<i>“...que tenha potencial de crescimento...”(Empresa D)</i>
Motivação	<i>“...e a disponibilidade para o mesmo. Portanto, acabam por ser aquilo que nós procuramos num candidato.” (Empresa D)</i>
Disponibilidade imediata	<i>“...que tenha a motivação para o projeto...” (Empresa D)</i>
Marketing pessoal	<i>“Há aqui um conceito que nós distinguimos que chamámos como marketing pessoal, que é a pessoa vender-se e saber vender as suas experiências e esse saber vender tem que ter um limite, não pode ser feito</i>

	<i>de uma forma abusiva.” (Empresa E)</i>
Quantidade excessiva de informação no perfil	<i>“Se tivermos um LinkedIn muito comprido, ou seja, com muita informação, se calhar isto pode mostrar um de duas coisas, ou a pessoa tem fortes competências ao nível do Marketing pessoal e consegue promover a sua imagem virtual de uma forma positiva e atrativa para quem está a ver, por outro lado acaba por ser se calhar não ser um perfil tao interessante em termos de competências e experiencia e que tenta valorizar e chamar a atenção de uma forma mais exagerada, e depois vamos a conversar com essa pessoa e não corresponde à realidade. Portanto, se calhar às vezes um LinkedIn muito exagerado e mais atrativo nem sempre é um bom perfil, não necessariamente.” (Empresa D)</i>
Obrigatoriedade da utilização do LinkedIn para o mercado de trabalho	<i>“Em primeiro lugar é obrigatório para qualquer pessoa que está a querer inserir-se no mercado de trabalho ou até mesmo ainda na faculdade ter o LinkedIn, precisamente porque é o teu currículo online e permite-te que estejas visível a todo o tipo de pessoas, que colegas, quer professores, a uma série de pessoas que possam ser importantes para o futuro daquela pessoa.” (Empresa D)</i>
Fotografia ajustada ao perfil profissional	<i>“Claro que valorizo uma foto, porque tu no LinkedIn estás a criar a tua marca, não é? Aquilo é profissional, mas estás-te a vender ao mercado, se te expões desta forma tens que fazer de uma forma profissional, mas tens que perceber o que o mercado quer. Se metes lá só uma posição e não metes mais nada está pobre.” (Empresa G)</i>
Disponibilização de informação importante e relevante	<i>“...e que tivesse, portanto, as experiências curriculares, se a pessoa dor federada na parte do final dos hobbies e dos passatempos, portanto, colocar essas experiencias extracurriculares, acho que acaba por valorizar, a pessoa não tem muita experiência e por isso colocar lá esse tipo de questões, colocar os idiomas que é importante, as faculdades.” (Empresa D)</i>
Necessidade de aumentar o Networking	<i>“As vantagens são a capacidade com a possibilidade que têm de alargar o seu networking, que de outra</i>

	<i>forma enfim começa a fomentar esse networking, se usar outras redes sociais não estão tão associadas para esse fim, não são tão profissionais, como o Facebook.” (Empresa A)</i>
Experiência profissional	<i>“A experiência sem dúvida, as pessoas que têm o LinkedIn e que realmente tiram proveito do LinkedIn têm a caracterização muito bem feita, os sítios que trabalharam, os anos, desde quando a quando, que tipo de funções é que faziam, e isso ajuda-nos imenso. Só ter enfermeiro não ajuda em nada, mas acabou quando o curso. Quando andamos à procura de perfis específicos tentamos sempre ver toda a informação que a pessoa tem no perfil, anos de experiência, que tipo de experiência, em quê, e isso ajuda muito se a pessoa tiver o perfil atualizado.” (Empresa I)</i>
Requisitos definidos pelo cliente	<i>O processo utilizado é essencialmente a identificação de perfis com o cliente. O cliente vai-nos dizer aquilo que quer e nós vamos tentar perceber que tipo de pessoa é aquela. Se é uma pessoa jovem, a equipa também é nova, queremos uma perspetiva mais de continuidade, temos que segmentar aqui um tipo de grupo, temos que ver onde eles podem estar, e então onde eles podem estar não é só necessariamente no LinkedIn, se falarmos em informática, quais são os grupos no LinkedIn que estão mais na bera em termos de informática e não sei quê, e vamos buscar alguns candidatos.” (Empresa A)</i>
Visibilidade no mercado	<i>“O LinkedIn tem a vantagem de todas as funcionalidades que elas exigem é de nós nos mostrarmos visíveis no mercado, nomeadamente às empresas que fazem recrutamento que estão muito atentas àquilo que se passa...” (Empresa A)</i>
Capacidade de liderança	<i>“Depende sempre do projeto, mas aquilo que são competências será, eu tenho dificuldade aqui em especificar-te, mas falas em competências profissionais? Soft skills. A maior parte dos projetos que nós temos são projetos que vão gerir e coordenar equipas. São pessoas que à partida têm que ter aqui fortes capacidades de liderança e de mobilização,</i>

	<i>estamos a falar de posições de top e de middle management, são pessoas que vão coordenar equipas e vão coordenar departamentos, são pessoas que vão liderar e mobilizar pessoas para um objetivo. Liderança é fundamental.” (Empresa G)</i>
Capacidade de adaptação	<i>“Hoje em dia, no mercado a adaptabilidade, a capacidade de adaptação é fundamental. Sendo que a adaptação acaba por coincidir um bocado com a especialização. Hoje em dia, fala-se cada vez mais nas pessoas especializadas, é fundamental, mas também temos que ser capazes de nos adaptar. O mercado também o que estamos a fazer hoje aqui pode não ser o que vamos fazer amanhã, e o que nós gostamos hoje, poderá não ser aquilo que nós gostamos amanhã.” (Empresa G)</i>

Tabela 5: Aspetos diferenciadores para a escolha do candidato

Utilização do LinkedIn

A categoria utilização do LinkedIn diz respeito à forma como os consultores utilizam o LinkedIn no processo de recrutamento. Esta categoria emerge das subcategorias: possibilidade de utilização 24h por dia; utilização do LinkedIn como ferramenta profissional; e definição de *keywords*.

A subcategoria **possibilidade de utilização 24h por dia** diz respeito a uma das principais potencialidades da utilização do LinkedIn, o facto de se poder estar conectado a toda a hora, aceitar os pedidos de conexões, ver quem nos está a seguir, tal como se observa no exemplo:

“Não, quer dizer só mais uma coisa, a referência que já falamos que é a possibilidade de sendo uma rede social e sendo o LinkedIn com a imagem que já tem e com tudo que está associado, facilita muito os processos até porque a informação está disponível 24 horas por dia, com a facilidade então de que se estivermos associados a um conjunto enorme de pessoas, maior é a probabilidade de o próprio sistema recomendar, porque depois o sistema vai ler isto, vai ver se estamos interessados, que pessoas, o que nos últimos tempos nos associamos e vai recomendar outras pessoas também. Portanto, existe esta vantagem no LinkedIn, coisa que os anúncios online não têm.” (Empresa A)

A subcategoria **utilização do LinkedIn como ferramenta profissional** é a forma como o LinkedIn é utilizado por parte dos utilizadores, criado para gerar redes de contactos profissionais, como se verifica no exemplo:

“Eu acho que realmente o mais importante é que o LinkedIn deve ser utilizado na sua plenitude e que realmente é uma boa ferramenta. E para que seja uma ótima ferramenta para as empresas tem que haver trabalho para a pessoa que tenha conta no LinkedIn, porque se tiver por ter não vai ter nenhum proveito dela. Se realmente as pessoas perderam 5 minutos por dia a fazer conexões, ou seguir empresas, ou mesmo até ver o feed, às vezes perder esse tempo por dia acaba por ser uma mais valia.” (Empresa I)

A subcategoria é a **definição de keywords** caracteriza-se pela possibilidade de pesquisa de palavras-chave para poder encontrar candidatos que possam ser adequados à função, tal como se refere no exemplo:

“Fui aprendendo também a trabalhar com o LinkedIn obviamente. Podemos ir à simples barra de pesquisa, embora o perfil é sempre trabalhado com a pesquisa avançada, como eles dizem. Na pesquisa avançada dá para filtrar várias coisas, desde a região, desde a formação académica, desde onde estudou e há outros campos que não estão disponíveis porque não temos uma conta premium, mas também dá para identificar, só para procurar por empresas. Depois não sei se aquilo tem algum nome específico, mas toda a pesquisa que eu faço, obviamente face aquilo que é utilizado as aspas e utilizando aquilo depois o que são os conectores, o “or” e o “and”, e aquilo obviamente ao meter “or” permite-me ter várias palavras e ele vai pesquisar tudo e dá-te um output em 10, 20 paginas de resultados, ou metendo o “and” fecha-me aquelas duas expressões ou três que utilizo, mas será sempre nessa logica. Filtrar, procuro sempre filtrar por empresa e a região. Estamos a fazer projetos para Lisboa, não faz sentido vir buscar alguém ao Porto, à partida não fará, o meu primeiro foco será sempre as pessoas que estão em Lisboa.” (Empresa G)

A subcategoria **informação estruturada** refere-se à informação que o candidato deve ter no seu perfil, sendo que esta deve ser legível, estruturada e relevante para que os consultores possam adquirir o máximo de informação caso seja um candidato interessante, assim como se verifica no exemplo:

“Na mesma forma que no LinkedIn é muito mais apetecível e chama muito mais e leva eventualmente mais ação por parte dos recrutadores se tivermos um LinkedIn bem organizado

e evidenciado as competências, mais do que dizer por exemplo, rececionista, “Sou a Cátia e sou rececionista do ginásio”, se tiver só lá isso não me diz nada, sou capaz de olhar, passo e sigo. Se eu tiver lá receção, mas quais são os grandes resultados, que competências desenvolvem, o que tenho bem desenvolvido, isto chama mais, isto dá muito mais informação.” (Empresa A)

Por fim, a **conectividade** caracteriza-se pelas ligações que os consultores realizam, ou seja, a necessidade de estabelecer ligações com pessoas que realmente têm algum interesse para possíveis oportunidades de emprego, como demonstra no exemplo:

“Eu acho que nós já fomos bastante exaustivos na análise do LinkedIn, eu se calhar como detalhe adicional quanto maior numero de conexões, isto é um bocado aplicável aos recursos humanos, quanto maior numero de conexões tiver melhor. Conectar-se a pessoas que realmente tem interesse para a atividade que está a desenvolver, se eu estiver a trabalhar no mercado IT, se calhar vou-me conectar a pessoas que trabalham no mercado IT e quanto maior o número de conexões melhor, porque a nossa rede vai ser maior, vai-nos permitir chegar a mais pessoas, e portanto a informação que nós vamos ter no LinkedIn vai ser mais rica, vais ser mais vasta.” (Empresa F)

Capítulo IV- Discussão dos Resultados

No que se refere aos objetivos que foram formulados para este estudo, os resultados que se obtiveram em relação à utilização do LinkedIn por parte dos consultores de recursos humanos no processo de recrutamento e seleção, conduziram a algumas questões que serão seguidamente apresentadas e discutidas.

Ao longo deste estudo, todos os consultores entrevistados estão familiarizados com a ferramenta LinkedIn, sendo que a sua utilização pretende facilitar a procura de candidatos e ser uma ferramenta para divulgar as ofertas de emprego. Neste mesmo sentido, Gomes (2011) afirma que, de um modo geral, as redes sociais estão a contribuir para uma grande mudança no modo como os empregadores recrutam e selecionam os candidatos, ainda que, este tipo de recrutamento seja bastante recente.

As redes sociais passaram a ser uma excelente ferramenta para a área de recursos humanos no momento do processo de recrutamento e seleção de candidatos, permitindo que as empresas consigam realizar uma pré-avaliação dos candidatos com as informações que estes colocam no perfil de cada rede social. Todas as empresas de consultoria elaboram todo o processo de recrutamento e seleção por etapas, isto é, segundo a investigação realizada, todos os consultores têm uma fase inicial em que definem os requisitos da função a contratar e uma fase final em que o cliente decide qual o candidato que melhor se adequa ao cargo. Este processo é realizado de acordo com as sugestões de Oliveira (2010) em que o processo de recrutamento e seleção deve ser seguido por etapas que definem e caracterizam a função que está por preencher.

Deste modo, de acordo com Breaugh (2013), o recrutamento é eficaz quando permite às organizações atrair candidatos com as competências necessárias e adaptadas à função.

Segundo Chiavenato (1999), quando é necessário contratar alguém, as empresas precisam de definir estratégias de pesquisa e de definir qual o processo mais eficiente para diminuir os custos e manter a qualidade dessa contratação. Os consultores entrevistados concordam com o autor afirmando

que é necessário definir primeiramente com o cliente o perfil a ser contratado e definir a estratégia de pesquisa dependendo sempre daquilo que o cliente propõe.

De acordo com o estudo apresentado, os consultores realçam que o recrutamento online é um complemento ao processo de recrutamento e que muitas das vezes é uma ajuda fulcral em todo o processo.

Segundo Araújo & Ramos (2002), cada vez mais as empresas recorrem a este meio de recrutamento no sentido de atrair mais candidatos que possam fazer parte da organização e dar um contributo positivo. Comparativamente com o feedback dos consultores, estes utilizam até a sua própria página para poder divulgar todas as informações necessárias para atrair mais candidatos, utilizando títulos chamativos para que possam atrair possíveis candidatos.

No decorrer das entrevistas aos consultores, todos eles deram ênfase ao recrutamento no LinkedIn como estratégia a utilizar o processo de recrutamento, facto que também é salientado por Machado (2013), que defende que o recrutamento online é, neste momento, o meio pelo qual as pessoas recorrem frequentemente para procurar oportunidades de emprego.

Assim, constatou-se que as empresas de Recrutamento e Seleção estão a utilizar as redes sociais em larga escala, uma vez que estamos na era das tecnologias e, por um lado, pressupõe-se que quase todos os indivíduos têm uma rede social, e por outro, a pesquisa que as pessoas fazem em termos profissionais, pressupõe-se que o façam através das redes sociais ou sites de emprego pela sua comodidade, daí as empresas de recrutamento e seleção utilizarem cada vez mais as redes sociais. Estes resultados vão ao encontro de Milreu (2009), Moura (2006) e Rosseti (2008) que defendem que a utilização das redes sociais veio alterar o modo como é realizada a gestão de recursos humanos, transformando o dia-a-dia das pessoas e das organizações.

Birrer, Wetzel e Morgan (2012), defendem que as redes sociais cada vez mais são utilizadas pelas empresas no processo de recrutamento, baseados nos estudos desenvolvidos no âmbito da Companhia Americana Jobvite (2010). Estes autores afirmam também que muito dificilmente as empresas deixam de utilizar as redes sociais, seja para procurar candidatos seja para divulgar a empresa. Os resultados obtidos neste estudo reforçam estas afirmações na

medida em que os consultores referem que, todos eles utilizam as redes sociais, seja para pesquisa direta seja para marketing da empresa.

Neves (2013) defende que a utilização do LinkedIn, Twitter, Facebook, entre outras redes sociais, são estratégias fundamentais nos dias de hoje na medida em que podem ser utilizadas num curto período de tempo e com grande facilidade de acesso desde que se tenha acesso à Internet, facilitando o relacionamento com pessoas mais próximas, conectando-se com pessoas que já se conhece e até mesmo para criar uma rede de contactos profissional.

Nesse sentido, verificou-se que a rede social mais utilizada pelos consultores no processo de recrutamento é o LinkedIn, pois é uma ferramenta que facilita a pesquisa de pessoas, é uma importante plataforma de divulgação de informação e, para além disso, é uma ferramenta que permite a procura de candidatos conseguindo fazer uma filtragem na própria plataforma para facilitar essa mesma pesquisa. Para os consultores que participaram no estudo, a utilização do LinkedIn deve ser realizada na sua plenitude, isto é, a rede social LinkedIn, sendo uma rede profissional, torna-se uma mais valia não só para oportunidades de emprego, mas também pelo facto de conseguirmos criar uma rede de contactos, o nosso próprio *networking*, aderir a grupos de interesse, pesquisar empresas e, assim, tornarmo-nos mais ativos no mercado do trabalho.

Segundo Sanchez, Granado & Antunes (2014), para quem está a consultar um perfil do LinkedIn é importante que este tenha um perfil estruturado em que primeiramente o foco principal é a experiência profissional e a formação académica, duas componentes que os consultores procuram numa primeira pesquisa. Para além disso, existe uma visibilidade para quase todas as pessoas que fazem parte do LinkedIn, facilitando o potencial aumento do seu *networking*. Os resultados deste estudo reforçam estes benefícios já elencados na literatura. No entanto, também mencionam que a fotografia do perfil deve ser ajustada ao meio social que estão inseridos, como por exemplo o LinkedIn, as pessoas devem ter especial atenção visto que é uma rede profissional e para tal a sua fotografia de perfil deve ser profissional.

Os consultores indicam que existem situações no LinkedIn que se tornam uma desvantagem para quem o utiliza, nomeadamente a demora na resposta,

isto é, um consultor demora muito mais tempo a fazer uma pesquisa do que quando se limita a colocar um anúncio e os candidatos respondem a esse anúncio. Existe uma panóplia de alternativas e pesquisas que se podem realizar no LinkedIn, já que os consultores não vêm apenas quem responde ao anúncio, mas também quem viu o anúncio dentro da rede de contactos do possível candidato, percebendo quais são as pessoas que estão ligadas a ele fazendo com que este processo se possa tornar mais moroso. Por outro lado, nem sempre a informação que está no perfil do possível candidato é verdadeira, ou seja, nem sempre a informação disponibilizada corresponde àquilo que na realidade o candidato realizou.

Uma vez que o LinkedIn é uma ferramenta de fácil acesso na pesquisa de candidatos, com filtragem de *keywords*, existe aqui uma limitação no acesso que vai ao encontro daquilo que Sanchez, Granado & Antunes (2014) referem. Para uma pesquisa mais intensiva tem que existir uma conta *premium*, isto é, tem que se pagar para conseguirmos aceder a todos os perfis, e isso pode-se torna numa desvantagem (Sanchez et al, 2014). No nosso estudo, os consultores referem que utilizam essas contas quando têm que realizar uma pesquisa mais exaustiva, desta forma, as empresas de consultoria já têm uma conta *premium* no LinkedIn para dar essa possibilidade. De acordo com os mesmos autores, o LinkedIn permite aceder a grupos de interesse e permite seguir páginas institucionais, aumentando sempre a sua rede de contactos profissional.

Apesar das empresas utilizarem os meios online como forma de recrutamento, alguns autores, nomeadamente Mondy, Noe e Premeaux (2002), afirmam que o recrutamento online, principalmente através das redes sociais, não substitui os métodos tradicionais, mas tem vindo a tornar-se um método fulcral para o processo de recrutamento e seleção.

Outros autores como Verhoeven e Williams (2008) referem mesmo que as empresas devem utilizar várias formas de recrutamento e não apenas o método online. Os consultores de recursos humanos entrevistados reforçam estes dados da literatura, mas relativamente à utilização do LinkedIn, referem que este apenas deve ser utilizado de acordo com o tipo de perfil e função que se pretende contratar. Para os consultores, o recrutamento deve ser realizado

tanto com o método online como com o método tradicional, combinando os dois métodos para procura de candidatos.

Assim, Kapse, Patil e Patil (2012) afirmam mesmo que o recrutamento online deve funcionar como um complemento aos processos de recrutamento tradicionais e não se tornar a única forma de recrutar, sendo que um método não deve substituir o outro.

Neste mesmo sentido, para os consultores entrevistados, as tecnologias de informação são o futuro e cada vez mais têm um impacto significativo no mercado do trabalho, afirmando que com este crescimento da tecnologia, muitos postos de trabalho irão extinguir-se.

Strohmeier (2007) refere que todas as práticas de recursos humanos, direta ou indiretamente, foram influenciadas pelas tecnologias e pela Internet. Por sua vez, Anderson (2003) afirma que as tecnologias têm um grande impacto nas práticas de recursos humanos, nomeadamente no auxílio à divulgação de ofertas de emprego, à triagem de candidatos e à avaliação de candidatos através de metodologias de recrutamento e para criar um feedback inicial dos candidatos.

Contudo, a capacidade de relacionamento dos candidatos deve ser valorizada tanto pelas empresas que estão a recrutar como para o próprio candidato, pois essas capacidades podem ser uma vantagem para que o candidato possa mostrar os seus talentos, os seus interesses, as suas qualidades e expor opiniões e ideias que possam ser positivas para o mercado de trabalho.

Em suma, esta investigação confirma alguns pontos em comum com a literatura já existente, uma vez que os consultores entrevistados, apesar de utilizarem o LinkedIn como uma ferramenta para o recrutamento e seleção, não deixam de utilizar o método tradicional de recrutamento, afirmando mesmo que o LinkedIn deverá ser uma ferramenta complementar ao processo de recrutamento e seleção e não um tipo de recrutamento isolado, tal como afirma Kapse, Patil e Patil (2012) e Anderson (2003).

Capítulo V- Conclusões Finais

Neste capítulo serão apresentadas as conclusões do estudo, os contributos da investigação, assim como as limitações e propostas de investigação para futuras pesquisas, dentro do tema “a importância do LinkedIn no recrutamento: a perspectiva dos consultores de Recursos Humanos”.

O presente estudo teve como finalidade perceber de que forma os consultores de Recursos Humanos utilizam o LinkedIn no processo de recrutamento e seleção que, seguindo os conceitos chave referidos e através das entrevistas, foi possível alcançar tanto o objetivo geral como os objetivos específicos propostos neste estudo. Como objetivo geral pretendeu-se explorar a utilização do LinkedIn pelos consultores de Recursos Humanos no processo de recrutamento e seleção e como objetivos específicos pretendeu-se perceber o que os consultores de Recursos Humanos procuram no perfil de um candidato, perceber quais as vantagens e desvantagens do LinkedIn no processo de recrutamento e compreender os motivos para as empresas valorizarem o LinkedIn como forma de recrutar pessoas.

Contudo, cada vez mais as redes sociais desempenham um papel fundamental na procura e divulgação de oportunidades de trabalho, sendo que, atualmente, as pessoas recorrem às redes sociais, seja dentro ou fora das organizações (Bastos & Santos, 2007), pelo que hoje em dia, as redes sociais são para as empresas um importante meio de ligação entre a empresa e os candidatos.

Deste modo, de acordo com a revisão da literatura (Gomes; 2011, Machado, 2013; Milreu, 2009; Moura, 2006 e Rosseti, 2008, entre outros), o LinkedIn é uma ferramenta que tem vindo a fazer parte do processo de recrutamento e seleção, ajudando na divulgação de ofertas de emprego, no marketing empresarial e na criação de uma rede de contactos.

Segundo Teles (2010), o LinkedIn é a rede social mais indicada no âmbito da gestão de pessoas e para profissionais que pretendam estar visíveis no mercado, disponibilizando uma rede de contactos profissionais de modo a aumentar o seu *networking* que poderão ser valiosos futuramente como estratégia de contratação. Conforme o mesmo autor (Teles, 2010, pag. 87), o LinkedIn é uma espécie de currículo profissional, que indica as habilitações

literárias, a função que desempenha atualmente e as funções que desempenhou, os interesses pessoais, entre outros. É neste sentido que podemos concluir que o principal contributo da utilização do LinkedIn é de facto a proximidade que potencializa o contacto entre o recrutador e o candidato.

Todas as empresas consultoras de Recursos Humanos entrevistadas privilegiam o LinkedIn como processo de recrutamento e seleção de candidatos.

Em relação à forma como os recrutadores utilizam o LinkedIn para procurar candidatos, as empresas denotam benefícios, nomeadamente em relação à facilidade da procura com possibilidade de utilização de palavras-chave para chegar mais facilmente ao perfil que precisam, ao aumento do *networking* e à visibilidade no mercado de trabalho.

Relativamente às funções mais contratadas pelas empresas, em todos os casos são funções específicas à empresa cliente, os clientes recorrem às empresas consultoras para procurar candidatos para determinadas áreas de atividade. Todas as empresas estudadas, são empresas que utilizam o LinkedIn porque consideram ser uma ferramenta que potencia a relação entre o recrutador e o candidato, acham relevante o facto de se conseguir atualizar informação e, com isso, os recrutadores conseguem visualizar currículos online, melhorar e reforçar a visibilidade no mercado de trabalho.

Além disso, o facto de o LinkedIn ser uma ferramenta profissional permite que os utilizadores estejam ativos no mercado de trabalho, possibilita captarem potenciais candidatos para as ofertas de emprego e tem a vantagem de poderem publicar e divulgar as vagas de emprego proporcionando a triagem de candidatos, selecionando aqueles que são adequados aos requisitos dos clientes.

Outro aspeto importante é o facto de existir uma proatividade na procura de candidatos, isto é, os recrutadores têm a possibilidade de utilizar o LinkedIn 24h por dia, conseguindo procurar candidatos a qualquer momento, tanto para oportunidades presentes ou futuras, permitindo enriquecer as bases de dados com possíveis talentos.

Para os recrutadores, a internacionalização é um fator importante no uso do LinkedIn para o recrutamento de novos colaboradores, mais facilmente se

consegue chegar a candidatos provenientes dos países onde pretendem preencher a necessidade de recrutamento. No entanto, estes também afirmam que para os candidatos existe um receio em acreditar nas propostas das empresas.

Relativamente às vantagens do uso do LinkedIn como processo de recrutamento e seleção, os recrutadores realçaram a facilidade de pesquisa de candidatos, permite a divulgação de informação pertinente e existe um maior acesso aos candidatos pois é uma plataforma profissional dando visibilidade para o mercado.

Contudo, os recrutadores também enumeraram algumas desvantagens como, a demora na pesquisa visto que o LinkedIn tem uma panóplia de utilizadores e isso vai tornar o processo mais lento, o facto de os candidatos colocarem informação que não corresponde à realidade, e a limitação do acesso a certos candidatos quando se pretende fazer uma pesquisa exaustiva.

Uma das técnicas de recrutamento utilizada pelas empresas é o recrutamento online, através das redes sociais, o que confirma o crescimento da utilização de meios online. No entanto, estas empresas consideram que este é um complemento ao método tradicional, que são meios que permitem apoiar os processos de recrutamento e que não podem ser utilizados de forma isolada de outras técnicas de recrutamento. O que vai de encontro com o que Zail (2000) e Anderson (2003) afirmam em que o recrutamento online não substitui o recrutamento tradicional, esta técnica de recrutamento apenas possibilita a divulgação de ofertas de emprego através da Internet, fazer uma triagem de currículos, criar uma base de dados atualizada, adquirir feedback e avaliar candidatos (Mitter & Orlandini, 2005).

Os resultados desta investigação estão condicionados por algumas limitações. O recrutamento nas redes sociais, mais especificamente no LinkedIn é relativamente recente, dificultando na obtenção de mais informações e dados com maior profundidade, visto que existem poucos estudos sobre o tema.

Das limitações que foram surgindo, destacamos o número reduzido de empresas para participar no estudo, bem como a demora das respostas no contacto com essas empresas.

Contudo, o facto de se adotar uma estratégia de abordagem prévia às empresas para perceber qual o meio mais eficaz para recolher a informação, estas não aconteceram com a rapidez esperada, tendo que se insistir várias vezes para se obter uma resposta. No entanto, depois das respostas positivas foi obtida total disponibilidade, seja ao nível do local e horário das entrevistas, seja sobre as informações disponibilizadas.

Apesar destas limitações, considero que esta investigação pode ser importante tanto para os candidatos como para os recrutadores. Para os candidatos, a utilização do LinkedIn permite uma procura ativa no mercado de trabalho, bem como estar atualizado em relação às ofertas de emprego. Para os recrutadores, a utilização do LinkedIn torna-se uma grande ajuda na procura de candidatos e na divulgação de informações seja de ofertas de emprego ou da própria empresa.

No que se reporta às propostas de investigações futuras sobre a temática, parece importante a realização de mais estudos sobre a área, visto que existe pouca literatura sobre o tema. Neste sentido, seria interessante a realização de um estudo focado nos candidatos, de modo a perceber como é que eles utilizam o LinkedIn na procura de emprego. Outra abordagem que seria interessante analisar seria perceber com que frequência o LinkedIn é utilizado e se realmente ajuda a que as pessoas estejam ativas no mercado de trabalho.

Em suma, dada a escassez de literatura sobre o tema, particularmente no contexto português, bem como a notória subutilização do LinkedIn por parte dos diferentes intervenientes nos processos de recrutamento – recrutadores e candidatos – este trabalho poderá revelar-se como um instrumento valioso no conhecimento das potencialidades desta rede social ao nível do recrutamento.

Referências Bibliográficas

Adams, S. (2013). New survey: LinkedIn more dominant than ever among job seekers and recruiters, but Facebook poised to gain. *Forbes*, 10, 28–29.

Aires, A. (2007). *Gestão de Recursos Humanos. Recrutamento & Seleção*. Universidade Independente. Lisboa, Portugal. Data da publicação 25/09/2007. Disponível em: <http://www.notapositiva.com/superior/gestaoempresarial/gestaorechumanos/recrutamentoeseleccao.htm>, consultado no dia 12 outubro 2016.

Alves, R. E-recruitment: novos desafios para o Recrutamento Online. Disponível em http://www.janelanaweb.com/reinv/rui_alves6.html, consultado no dia 8 de janeiro de 2016.

Anderson, N. (2003). Applicant and Recruiter Reactions to New Technology in Selection: A Critical Review and Agenda for Future Research. *International Journal of Selection and Assessment*, 11(September).

Araújo, S. & Ramos, A. (2002). Recrutamento online: estudo da percepção da utilização da internet numa empresa de consultoria de recursos humanos. XXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção, Curitiba- PR. 23 a 25 de outubro.

Banov, M. (2010). *Recrutamento Seleção e Competências*. São Paulo: Atlas.

Bastos, A. & Santos, M. (2007). Redes sociais informais e compartilhamento de significados sobre mudança organizacional. *Revista de Administração de Empresas*, julho/setembro.

Benevenuto, F. (2010). *Explorando Redes Sociais Online: Técnicas de Coleta, Abordagens de Medição e Desafios Futuros*. Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte-Brasil.

Birrer D., Wetzel J., Schmid J. & Morgan G. (2012). Analysis of sport psychology consultancy at three Olympic Games: facts and figures. Psychol. Sport Exerc. 13.

Breaugh, J. (2013). Employee Recruitment. Annual Review of Psychology, 64, 389– 416.

Caetano, A. & Vala, J. (2007), Gestão de Recursos Humanos: contextos processos e técnicas. Lisboa: Editora RH.

Camara, P., Guerra, P. & Rodrigues, J. (2007). Novo Humanator -Nova Edição, Lisboa: Publicações Dom Quixote.

Cappelli, P. (2001). Making the most of on-line recruiting. Harvard Business Review, 79, 139–146.

Caramez, R. (2013). Como ter sucesso no LinkedIn. Lisboa, Pactor.

Carrera, F. (2011). Networking: guia de Sobrevivência Profissional, Lisboa: Edições Sílabo.

Cassiani, S. (1994). Buscando significado para o trabalho: o aperfeiçoamento profissional sob a perspectiva de enfermeiras. Tese (Doutorado). Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, São Paulo.

Chiavenato, I. (2002). Recursos Humanos. 7. ed. São Paulo: Atlas.

Chiavenato, I. (2009). Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal: como agregar talentos à empresa. São Paulo: Manoele.

Chiavenato, I. (2004). Gestão de pessoas. Rio de Janeiro: Elsevier, 2ª Edição.

Chiavenato, I. (2010). *Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 3.ed. Rio de Janeiro: Elsevier.

Conrado, A. (2008). *Google Marketing – O guia definitivo do Marketing Digital*. São Paulo. Ed. Novatec.

Conrado, A. (2011). *Os 8 Ps do Marketing digital*. São Paulo. Ed. Novatec Editora.

Corbin, J. & Strauss, A. (1990). *Grounded Theory Research: Procedures, Canons and Evaluative Criteria*. Department of Social and Behavioral Sciences. University of California. San Francisco, U.S.A..

Dantas, C., Leite, J., Lima, S. & Stipp, M. (2009). Teoria fundamentada nos dados- aspetos conceituais e operacionais: Metodologia possível de ser aplicada na pesquisa em enfermagem. Artigo teórico online. *Rev. Latino-am enfermagem*.

Dekay, S. (2009). Are business-oriented social networking web sites useful resources for locating passive jobseekers? Results of a recent study. *Business Communication Quarterly*, 72(1), 101–105.

Denzin, N. & Lincoln, Y. (1994). *Entering the Field of Qualitative Research*, in N. K. Denzin e Y. S. Lincoln, *Handbook of Qualitative Research*, pp. 1-17, Thousand Oaks, California: Sage Publications.

Fernandes, M. (2014). *O uso das redes sociais no recrutamento externo em empresas portuguesas*, dissertação em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos. Vila do Conde: Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão.

Fernandes, E. & Maia, Â. (2001). Grounded theory. Em Métodos e técnicas de avaliação: contributos para a prática e investigação psicológicas. Braga: Universidade do Minho. Centro de Estudos em Educação e Psicologia.

Fields, G. & Banov, M. (2006). Gestão de Recursos Humanos- Tradicional e Estratégica. Editora Érica Ltda. 1ª Edição.

França, A. (2009). Limongi. Práticas de Recursos Humanos – PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos. São Paulo: Atlas.

Gil, A. (2001). Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas.

Gomes, A. (2011). Recrutamento nas redes sociais On-line, Tese de Mestrado de Gestão de Recursos Humanos. Lisboa: Universidade técnica de Lisboa, Instituto Superior de Economia e Gestão.

Guimarães, M. & Arieira, J. (2005). O Processo de Recrutamento e Seleção como uma Ferramenta de Gestão. Rev. Ciências Empresariais da UNIPAR, Toledo, v.6, n.2, jul./dez..

Hagel, J., & Armstrong, A. (1997). Net Gain: Expanding Markets Through Virtual Communities. Harvard Business Press.

Kapse, A., Patil, V., & Patil, N. (2012). E- Recruitment. International Journal of Engineering and Advanced Technology (IJEAT), 1(4), 82–86.

Kotler, P. (2011). Marketing 3.0: do produto e do consumidor até ao espírito humano. Lisboa: Atual.

Laudon, K., & Traver, C. (2013). E-commerce: business, technology, society (9th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Macedo, V. (2008). Headhunter: Caçadores de talentos. Disponível em: <https://gestaodepessoasrh.wordpress.com/2008/10/01/headhunter-cacador-de-talentos/>, consultado em 20 de outubro de 2016.

Machado, T. (2013). Habilitis – uma rede social online profissional e dinâmica, dissertação de Mestrado em Tecnologias da Informação e Comunicação. Vila Real: Universidade Trás-os-Montes e Alto Douro.

Mano, C. (2001). Pescaria on-line: como usar a rede para encontrar talentos. Exame: volume 742, nº 12.

Manzini, E. (1990/1991). A entrevista na pesquisa social. Didática, São Paulo, v. 26/27.

Mitter, G. & Orlandini, J. (2005), Recrutamento On-Line/Internet, Maringá Management: Revista de Ciências Empresariais, 2, pp.19-34

Moura, R. (2014). Recrutamento On-line, dissertação do Mestrado de Gestão de Recursos Humanos. Universidade Europeia.

Neves, B., Amaro, F. & Fonseca, J. (2013). Coming of (old) age in the digital age: ICT usage and non - usage among older adults. Sociological Research Online, 18(2) 6.

Oliveira, I. (2010). Recursos Humanos: Recrutamento e Seleção. Universidade Técnica de Lisboa, Instituto Superior de Economia e Gestão.

O'Reilly, T. (2005). What Is Web 2.0 - Design Patterns and Business Models for the Next Generation of Software. O'Reilly Publishing.

Peretti, J. (2007), Recursos Humanos, Lisboa: Edições Sílabo.

Quivy, R & Campenhoudt, L. (1988). Manual de Investigação em Ciências Sociais. Lisboa: Gradiva.

Reche, G. (2011). E-Recrutamento: a Internet como ferramenta no recrutamento e seleção. Disponível em: <http://www.artigonal.com/administracao-artigos/e-recrutamento-a-internet-como-ferramenta-no-recrutamento-e-selecao-4775864.html>, consultado em 12 de fevereiro de 2016.

Pollak, L. (2013). 3 Easy Ways to Strengthen Your LinkedIn Network, disponível em: <http://blog.linkedin.com/2013/05/22/3-easy-ways-to-strengthen-your-linkedin-network/>, consultado no dia 19 de setembro de 2016.

Reis, F. (2010). Recrutamento, Seleção e Integração, 1ª Ed. RH Editora

Reynolds, D. & Weiner, J. (2009). Online recruiting and selection: Innovations in talent acquisition. Chichester: John Wiley & Sons.

ROCHA, J. (1997). Gestão de Recursos Humanos. Lisboa: Editorial Presença.

Sanchez, A., Granado, A. & Antunes, J. (2014). Redes Sociais para cientistas. Nova Escola Doutoral – Reitoria da Universidade NOVA de Lisboa, Lisboa.

Seale, C. (1999). Quality in qualitative research. Qualitative Inquiry. University of London, Brunel University.

Shafique, O. (2012), "Recruiting in the 21st Century", Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business, 4(2), 887-90.

Soares, A., Pinho, J., & Nobre, H. (2012). From Social to Marketing Interactions: The role of Social Networks. Journal of Transnational Management, 17 (2), pg. 47.

Sousa, J. (2014). E-konomista. Disponível em: <http://www.e-konomista.pt/artigo/recrutamento-online/>, consultado no dia 18 de setembro de 2016.

Statista, (2014). Statista: The Statistics Portal. Disponível em: <http://www.statista.com/statistics/379146/internet-usage-at-home-portugal/>, consultado no dia 9 de novembro de 2015.

Strauss, A. & Corbin, J. (1998). Basics of qualitative research: grounded theory. London: Sage.

Strohmeier, S. (2007). Research in e-HRM: Review and implications. Human Resource Management Review, (17), 19–37.

Strauss A. & Corbin J. (2002). Bases de La investigación cualitativa: técnicas y procedimientos para desarrollar La teoría fundamentada. Medellín (Colombia): Editorial Universidad de Antioquia.

Teles, A. (2010). Orkut.com: como você e sua empresa podem tirar proveito do maior site de relacionamento do Brasil. São Paulo: Landscape.

Thomas, S. & Ray, K. (2000). Recruitment and the Web: High-Tech Hiring. Business Horizons, May-June.

Vatamanescu, E. & Manuc, D. (2013). Facebook self- (re)presentation and the Employers' Practice of Using It as a Recruitment Tool. Management Dynamics in the Knowledge Economy, 22, 241-257.

Verhoeven, H. & Williams, S. (2008). Advantages and Disadvantages of Internet Recruitment: A UK Study into Employers' Perceptions. International Review of Business Research Papers. 4: 364-373

Vieira, M. (2010). Impacto das novas tecnologias no recrutamento nas empresas especializadas de Recrutamento e Seleção, tese de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos. Lisboa: ISCTE- Business School, Instituto Universitário de Lisboa.

Yin, R. (2014). Case Study Research – Design and Methods, 5ª Edição, Applied Social Research Methods Series, Los Angeles: Sage Publications.

Zail, M. (2000). Internet Recruiting, Strategic Finance, 81.

Anexos

Anexo I- Guião da entrevista

Questionário

Neste questionário o objetivo fundamental é a caracterização demográfica dos participantes no estudo, estando integrado na realização da entrevista. Pretende-se perceber o que os consultores de recursos humanos procuram no perfil de um candidato, quais são as vantagens e desvantagens na utilização do LinkedIn no processo de recrutamento e seleção e compreender de que forma as empresas valorizam o LinkedIn no recrutamento de pessoas.

I- Dados pessoais

Nome: _____

Idade: _____

Habilitações literárias: _____

II- Empresa

Empresa: _____

Número total de empregados: _____

Função desempenhada: _____

Há quanto tempo trabalha na organização?

Como avalia a frequência do uso do LinkedIn no processo de R&S? (em que 1- nunca; 2- raramente; 3- às vezes; 4- frequentemente)

	1	2	3	4
Só em funções específicas				
Só em cargos superiores				

Quando se trata de grandes empresas				
Quando se trata de pequenas empresas				
Quando se trata de todo o tipo de empresas				

Desde quando utiliza a ferramenta LinkedIn como processo de recrutamento e seleção?

Quantas pessoas já recrutou no LinkedIn?

Guião da entrevista

No âmbito de um estudo sobre o recrutamento no LinkedIn, cujo objetivo fundamental é perceber de que forma os consultores de recursos humanos utilizam o LinkedIn no processo de recrutamento e seleção, muito gostaríamos de poder contar com a sua colaboração. Este questionário destina-se a consultores de recursos humanos que exerçam funções em empresas de recrutamento e seleção que utilizam o LinkedIn como processo de recrutamento e seleção. O estudo insere-se no contexto da realização do Mestrado em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos, no Instituto do Politécnico do Porto, na ESEIG- Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão, pela licenciada Cátia Sousa. A realização desta entrevista é fundamental neste estudo visto que esta temática está inserida na sua atividade profissional.

Agradeço desde já a participação e disponibilidade em colaborar neste estudo.

Recrutamento e Seleção

1. Como é feito o processo de recrutamento e seleção na empresa?
2. Que metodologias utiliza no processo de recrutamento?
3. Que metodologias utiliza no processo de seleção?
4. Que ferramentas e/ou tecnologias utilizam no processo de recrutamento?
5. Que ferramentas e/ou tecnologias utilizam no processo de avaliação e seleção de candidatos?
6. Quais os critérios utilizados para decidir os meios de recrutamento?

Recrutamento nas redes sociais

1. Como utiliza as redes sociais para fins de recrutamento de candidatos?

2. Que tipos de funções contratam para as empresas através das redes sociais?
3. Que tipos de perfis é que contratam com maior frequência?
4. Que dificuldades têm nessa contratação?
5. Quais as vantagens e desvantagens na utilização das redes sociais no processo de recrutamento e seleção?
6. Quais os fatores determinantes para a exclusão imediata de candidatos via redes sociais?
7. Quais as redes sociais que recorrem para realizar o recrutamento?
8. Realizam o recrutamento online recorrendo a outros serviços para além das redes sociais? Se sim, quais?
9. Quais os critérios utilizados para identificar potenciais candidatos para o recrutamento numa rede social?
10. Qual o processo utilizado para a realização desta identificação de perfis?

Especificamente no uso do LinkedIn, gostava de obter a sua opinião sobre:

1. Como é que utilizam o LinkedIn no processo de recrutamento e seleção?
2. Quais as principais vantagens na utilização do LinkedIn no processo de recrutamento e seleção?
3. Quais as principais dificuldades na utilização do LinkedIn no processo de recrutamento e seleção?
4. Para que tipos de funções a recrutar recorrem ao LinkedIn?
5. O que procuram no perfil de um candidato recrutado através do LinkedIn?
6. Que aspetos valorizam no perfil de um candidato recrutado através do LinkedIn?
7. Que aspetos desvalorizam no perfil de um candidato recrutado através do LinkedIn?
8. Que competências valorizam nestes candidatos?
9. Que vantagens considera existirem para quem procura emprego através do LinkedIn?

10. Que sugestões daria a quem vai elaborar um perfil no LinkedIn para a procura de emprego?
11. Quais os critérios utilizados para identificar potenciais candidatos para o recrutamento no LinkedIn?
12. Qual o processo utilizado para realização desta identificação de perfis?
13. Gostaria de acrescentar alguma informação que ajude a compreender melhor a utilização do LinkedIn num processo de recrutamento?

Obrigada pela colaboração neste estudo.

Se for necessário contactar para esclarecer algum ponto da entrevista poderei contactá-lo?

Cátia Sousa

Telemóvel: 913119745

catia.rm.sousa@hotmail.com

Anexo II- Consentimento Informado

Consentimento informado

Ex.(a) Sr. (a),

O meu nome é Cátia Sousa, sou aluna do 2º ano de Mestrado em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos na ESEIG- Escola de Estudos Industriais e de Gestão.

Neste momento estou a desenvolver uma dissertação de mestrado sobre o Recrutamento de Recursos Humanos utilizando no serviço LinkedIn. Neste estudo, serão colocadas algumas questões com o principal objetivo de perceber de que forma os consultores de recursos humanos utilizam o LinkedIn no processo de recrutamento e seleção.

A entrevista realizada será numa conversa informal sobre a temática em análise com uma duração aproximada de 40 minutos e a identidade da empresa pode ser confidencial se assim o pretender. Com a sua permissão, a entrevista será gravada para facilitar o processo de transcrição e análise. A participação neste estudo é voluntária, sendo que poderá recusar-se a responder às questões que não se sinta confortável para responder.

Se posteriormente quiser obter mais informações sobre o estudo, poderá contactar-me através dos seguintes contactos: catia.rm.sousa@hotmail.com ou 913119745.

Para efeitos da presente investigação, declaro que aceito colaborar neste estudo e que autorizo a utilização dos dados recolhidos no âmbito deste estudo.

Declaro ainda que, (coloque um “x” no quadrado)

Sim, concordo com a gravação da entrevista: ☐

Não, não concordo com a gravação da entrevista: ☐

*Eu li e compreendi as condições de participação e voluntariamente aceito participar nesta entrevista.

(assinatura e data)

____/____/____